

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza efektivnosti řídicí a organizační struktury v podniku
Tempo Training & Consulting a.s.

An Efficiency Analysis of Managing and Organizational Structure
in Tempo Training & Consulting a.s.

Student: Bc. Gabriela Kodénková
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci (včetně příloh) na téma **Analýza efektivnosti řídicí a organizační struktury v podniku TEMPO Training & Consulting a.s.** vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v příloženém seznamu.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Podpis:

Poděkování

*Velké díky patří především vedoucímu této diplomové práce, panu **prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc.**, který mi byl nápomocen po celou dobu zpracovávání a který mi poskytl cenné rady a připomínky.*

*Také bych ráda poděkovala **zaměstnancům divize Personální agentura** společnosti **TEMPO Training & Consulting a.s.** za ochotu spolupracovat a poskytnout mi veškeré informace a materiály pro analýzu řešeného problému.*

OBSAH

1 ÚVOD.....	1
2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY ORGANIZAČNÍCH A ŘÍDICÍCH STRUKTUR.....	3
2.1 Pojetí organizace	3
2.1.1 Původ termínu organizace	3
2.1.2 Definice pojmu organizace	3
2.2 Organizační struktura	5
2.3 Prvky organizační struktury	5
2.3.1 Specializace	5
2.3.2 Koordinace	6
2.3.3 Dělbá pravomocí	7
2.3.4 Tvorba organizačních jednotek	7
2.3.5 Rozpětí řízení	8
2.3.6 Vymezení faktorů bezprostředně se dotýkajících organizační a řídicí struktury.....	9
2.4 Organizační pyramida	10
2.5 Strukturování podnikatelského subjektu	11
2.6 Typy organizačních struktur	13
2.6.1 Formální a neformální organizační struktura	13
2.6.2 Liniové (lineární) organizační struktury	14
2.6.3 Funkcionální (funkční) organizační struktura.....	14
2.6.4 Liniově štábní struktura	15
2.6.5 Typy organizačních struktur s pružnými prvky.....	17
2.6.6 Divizionální organizační struktura	21
2.6.7 Hybridní organizační struktura	22
2.7 Faktory ovlivňující organizační systém podniku	23
2.7.1 Strategie a organizační struktura	23
2.7.2 Velikost organizace a organizační struktura	24
2.7.3 Technika, technologie a organizační struktura	24
2.7.4 Prostředí organizace a organizační struktura.....	24
2.7.5 Globální prostředí a organizační struktura.....	25

2.8	Provádění změn organizační struktury.....	25
2.8.1	<i>Slabiny organizačního uspořádání.....</i>	25
2.8.2	<i>Provádění změn organizační struktury při neefektivnosti organizační struktury..</i>	26
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TEMPO TRAINING & CONSULTING A.S.	27
3.1	Představení společnosti	27
3.1.1	<i>Hodnoty společnosti</i>	27
3.1.2	<i>Logo společnosti</i>	27
3.2	Historie společnosti.....	28
3.3	Činnost jednotlivých divizí	28
3.3.1	<i>Činnosti divize Vzdělávání.....</i>	29
3.3.2	<i>Činnost divize Evropská unie</i>	30
3.3.3	<i>Činnost divize Personální agentura</i>	31
4	VYMEZENÍ PŘEDMĚTU ANALÝZY EFEKTIVNOSTI ORGANIZAČNÍ A ŘÍDICÍ STRUKTURY A JEJÍ APLIKACE V PODMÍNKÁCH VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	33
4.1	Informační základna pro analýzu	33
4.1.1	<i>Struktura společnosti</i>	33
4.1.2	<i>Stávající organizační struktura divize Personální agentura</i>	33
4.1.3	<i>Zaměstnanci divize Personální agentura</i>	34
4.2	Specifikace předmětu analýzy	37
4.3	Použité metody analýzy a její postup.....	37
4.3.1	<i>Strukturovaný rozhovor</i>	38
4.3.2	<i>Metoda písemného dotazování</i>	38
4.3.3	<i>Analýza kritických incidentů.....</i>	39
4.3.4	<i>Analýza dostupných dokumentů.....</i>	39
4.3.5	<i>Postup analýzy.....</i>	39
4.4	Výsledky analýzy	40
4.4.1	<i>Existence, propracovanost a aplikovatelnost organizačního řádu, norem a pravidel včetně ostatní dokumentace</i>	40
4.4.2	<i>Vymezení pracovní náplně zaměstnanců divize Personální agentura.....</i>	41
4.4.3	<i>Vymezení pravomocí a odpovědností zaměstnanců divize</i>	43
4.4.4	<i>Specifikace pracovních požadavků a nároků, koncentrovaná do pojetí jejich kompetencí (jakožto způsobilostí).....</i>	48
4.4.5	<i>Komunikace, přenos informací a vznik problémů</i>	48

4.4.6 Analýza stávající organizační struktury a systému řízení a důvody předpokládaných změn	51
4.4.7 Analýza kritických incidentů.....	53
4.4.8 Analýza dostupných dokumentů.....	55
5 HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ORGANIZAČNÍ A ŘÍDICÍ STRUKTURY	57
6 ZÁVĚR.....	62
SEZNAM POUŽITÉ LITEARTURY A ZDROJŮ	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM GRAFŮ	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Velice významným aspektem fungování organizací nejrůznějších zaměření je organizační struktura. Její vytváření a zdokonalování jejího fungování je však dlouhodobým a nelehkým procesem, který musí zabezpečit nesčetné množství faktorů ovlivňujících uspořádání organizace.

Důležitým faktorem je představa majitele či vrcholového managementu o struktuře organizace, podniku, firmy. Záměrem těchto subjektů by mělo být vytvoření takové organizační struktury, která bude *optimální* z hlediska účelu organizace. Otázkou však je, co znamená optimální organizační struktura. V současné době je častým požadavkem, aby vybraný typ uspořádání organizace dokázal reagovat na neustále se měnící podmínky současného globalizovaného světa. Dalším předpokladem je, aby organizační struktura byla *efektivní* v rámci organizace. Zde je zapotřebí zmínit, že organizační struktura není akčním prvkem, nýbrž spíše rámcem, na jehož pozadí probíhá organizační dění a procesy. Sama tedy nemůže být efektivní, ale může podporovat, či bránit efektivnosti organizace. Může tedy napomáhat, či mařit organizační úsilí.

Tématem této diplomové práce je **Analýza efektivnosti řídicí a organizační struktury v podniku TEMPO Training & Consulting a.s.** Uvedená společnost se vyznačuje divizionálním typem organizační struktury. Je tedy rozčleněna do tří samostatných divizí. Tyto divize vykonávají samostatné strategické, operativně-technologické i personální činnosti a hospodaří samostatně. Nicméně jejich aktivity jsou vzájemně propojeny. Každá divize je také rozdílně strukturována, má tedy své vnitřní členění.

Analýza efektivnosti řídicí a organizační struktury je v práci provedena v jedné z divizí, a sice na divizi Personální agentura. Jmenovanou společnost, resp. divizi, jsem si vybrala z důvodu mé angažovanosti v ní, a také vzhledem k aktuálnosti výše uvedeného tématu.

Cílem diplomové práce je určit problémy stávající organizační struktury divize Personální agentury společnosti TEMPO Training & Consulting a.s., zjistit možné příčiny těchto problémů a částečně restrukturalizovat, případně navrhnout odpovídající změnu organizační struktury.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické, resp. analytické. První část se zabývá teoretickým vymezením předmětné problematiky organizační a řídicí struktury. Tento úsek je rozdělen do několika na sebe navazujících myšlenkových celků. Je zde nejprve rozebírána problematika organizační struktury, typů organizačních struktur a faktorů, které organizační uspořádání ovlivňují.

Dále je zde rozvedena tvorba a provádění cílených změn v organizační struktuře a pojmosloví, které bezprostředně souvisí se získáváním informací o stavu organizační struktury společnosti. Poznatky shrnuté v teoretické části jsou pak teoretickým východiskem druhé, analytické části diplomové práce. Ta zahrnuje základní charakteristiku organizace, která je zkoumána v rámci analýzy efektivnosti organizační a řídicí struktury. Je zde rovněž vymezen předmět analýzy, použité metody, jeho výsledky a následné shrnutí získaných poznatků. Na základě výsledků jsou v této části také rozvedeny náměty pro management divize. Tato doporučení mohou být divizí přijata a mohou vést ke zlepšení efektivity organizačního úsilí na základě definování vhodného uspořádání divize.

2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY ORGANIZAČNÍCH A ŘÍDICÍCH STRUKTUR

Ve druhé kapitole diplomové práce jsou vysvětleny teoretická východiska k základním pojmům. Tyto pojmy jsou podloženy odbornými publikacemi. Získané výstupy pak poslouží jako základ pro praktickou část, tedy analýzu organizační a řídicí struktury.

Organizace je jednou z nejdůležitějších funkcí podnikatelského subjektu, a také jednou ze základních manažerských funkcí. Zda je společnost úspěšná či nikoli, závisí ve značné míře na úrovni organizace. Je tedy důležitým předpokladem úspěšnosti instituce.

2.1 Pojetí organizace

Účinnost podnikatelského procesu závisí na **úrovni vyspělosti organizace**. Od organizace se očekává, že zajistí účelné uspořádání pracovních procesů, lidských i věcných zdrojů včetně pracovních pozic a vztahů mezi nimi tak, aby podnik dosahoval dlouhodobé prosperity. Toho nelze dosáhnout bez stanovení **cílů** podnikatelského subjektu a **strategie** jejich naplnění (Šnapka, 1992).

2.1.1 Původ termínu organizace

Před samostatným definováním termínu organizace a jejich charakteristikám je nejprve vymezen původ pojmu organizace. Pojem organizace pochází z řeckého termínu **organon**, jenž znamená „nástroj neboli to, co něčemu slouží“. Ve svém nejobecnějším významu termín organizace znamená určité uspořádání, uspořádanost, určitost a řád. Pojem organizace vešel do obecného užívání koncem 18. století, avšak již anglický empirický filosof John Locke (1632-1704) jej užil k označení „systematického pořádání k určitému účelu“ (Mateiciuc, 2011).

2.1.2 Definice pojmu organizace

Výraz „organizace“ je běžně používán v několika významech. Můžeme jej chápat jako vlastnost, jako způsob uspořádání, a také jako instituci (Pražská, 1993). Bereme v potaz rozmanitost tohoto pojmu, avšak v kontextu této diplomové práce jej budeme chápat jako propojení funkcí a procesů ve sféře řízení a organizačního uspořádání.

V pojetí předního teoretika managementu a organizační psychologie Scheina (1969) jsou organizace „racionální koordinací činnosti určitého počtu lidí k dosažení určitého

společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie pravomoci a odpovědnosti“.

Je také vhodné zmínit, že moderní teorie organizace se soustřeďuje především na odpovědi na otázky týkající se **tvorby cílů** podnikatelského subjektu, **uplatnění moci** a **průběhu různých procesů**, jež umožní realizaci komplexního podnikatelského procesu (tj. procesy informační, zabezpečovací, ekonomické, apod.), a také se soustřeďuje na otázky týkající se **strukturování a vedení pracovních týmů** včetně realizace skupinových rozhodovacích procesů (Šnapka, 1992).

Pod pojmem **organizace** můžeme obecně chápat vlastnost věcí nebo událostí, které jsou zkoumané s ohledem na to, že se skládají z částí z hlediska vztahu těchto částí k sobě navzájem a jejich vztah k celku, vlastnost založená na tom, že se části spolupřičinují na úspěchu celku (Zieleniewski, 1966).

Vymezení pojmu **organizace** je důležité jak pro manažery, kteří jsou za organizace odpovědní, tak i pro ty, kteří organizace zkoumají a popisují. Termín organizace si stále zasluhuje širokou diskuzi uvnitř i mezi oběma zmíněnými skupinami. V organizaci se vyskytují **lidé**, kteří **pracují**, ke své práci používají různé **technologie** a množství **informací**. Lidé, práce, technologie a informace tedy tvoří čtyři základní komponenty tvořící organizaci. Tyto komponenty se také musí skloubit dohromady tak, aby v organizaci nedocházelo k disproporcím a konfliktům. Organizační komponenty mají svůj určitý **řád**, **systém** a jsou protkány **procedurami**, které jsou rozhodující pro výkonnost organizace (Cejthamr, Dědina, 2010).

Cejthamr a Dědina (2010) dále uvádějí, že v organizaci je možné rozlišit i kontrolní systém, a to jak ve smyslu kontroly jako takové, tak i ve smyslu řídicích procesů. Dřívější princip dělby práce a hierarchická podstata organizace vyžadují, aby byla organizace **strukturována**. Vytvářejí se tedy různé pracovní skupiny a organizační jednotky, které vyžadují definování vztahů a vazeb mezi nimi. Organizace formuje uvnitř i vně organizace množství **sítí a vztahů** mezi jednotlivými skupinami. Dalším faktorem jsou **vlastnické vztahy**, které utváří podobu organizace, respektive její architekturu vrcholového uspořádání společnosti. Z vnějšího okolí je pak tato podoba organizace utvářena tlaky, jež vznikají z požadavků zákazníků, ze situace na trhu a u ostatních vlivů okolí (např. instituce – banky, místní úřady, atp.).

Z výše uvedeného textu vyplývá, že jedním z faktorů, které umožní dosáhnout organizačních záměrů, je **organizační struktura** (Dědina, Odcházal, 2007). Pojem organizační struktury je v následujících kapitolách vysvětlen a podrobně popsán.

2.2 Organizační struktura

Veber (2009) tvrdí, že **organizační struktura** představuje v organizaci kostru, která umožňuje plnit její stanovené cíle. Organizační strukturu můžeme také vymezit jako formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí a koordinuje pracovníky.

Organizační struktura nejsou pouhé diagramy, ale je to **sít' vztahů a součinností**, která propojuje technologie, zpracovává úkoly a lidské zdroje organizace, aby zabezpečila společnosti její záměry. Organizační struktura má dva základní úkoly, a to zajištění efektivního toku informací uvnitř organizace a dosažení efektivní koordinace a integrace různorodých činností podniku (Dědina, Odcházal, 2007).

Smyslem organizačních struktur je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny na **dosahování organizačních cílů**. Organizační struktura umožňuje vykonávat efektivní činnost organizace a využití jejích zdrojů, sledovat aktivity organizace, přidělovat odpovědnosti členům nebo pracovním skupinám. Dále umožňuje koordinaci činností složek organizace a přizpůsobení se změnám okolí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Co se týče změn, Šnapka (1992) uvádí, že konkrétní formy organizace prodělávají stálý vývoj s tvorbou různých předpokladů pro účinnost použití výrobně prodejních faktorů podnikatelského subjektu. Moderní teorie organizace vycházejí ze **systémového dynamického pojetí** organizace s vysokým stupněm participace pracovníků na formování a zajišťování průběhu realizace řídicích a organizačních procesů v podnikatelském subjektu.

2.3 Prvky organizační struktury

Kromě výše uvedených otázek je také nutné uvést **prvky organizační struktury**, které ji ovlivňují. Mezi tyto složky, které musíme uvážit při návrhu organizační struktury, patří specializace, dělba pravomocí, koordinace, tvorba organizačních jednotek a rozpětí řízení (Veber, 2005).

2.3.1 Specializace

Aspekt **specializace** si klade za cíl usnadnit výkon složitých úkolů, které organizace vykonává, a sice tím, že je rozloží na úkoly užší nebo méně složité, jejichž nároky lze zvládnout snadněji (Urban, 2004).

Specializace je faktor, který se zabývá tím, jak úzce či naopak komplexně zaměřená je náplň pracovních činností (Dědina, Odcházal, 2007). Z organizačního hlediska základním a nejjednodušším prvkem organizační struktury je člověk. Člověk se různě **specializuje** a úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce (Truneček, 1995). Na druhou stranu, přílišná specializace může zapříčinit i negativní jevy jako je nuda či stres zaměstnanců (Robbins, Coulter, 2004). Proto je nutná větší koordinace.

2.3.2 Koordinace

Macmillanův slovník (2002) definuje koordinaci jako proces organizování lidí či věcí za účelem dosažení určitého cíle či efektu. Truneček (1995) dále uvádí, že nejobvyklejším způsobem zajišťování **koordinace** je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů jemu podřízeným pracovníkům. Zároveň je odpovědný za plnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů.

Koordinaci můžeme členit na vertikální, horizontální, formální a neformální. Základním nástrojem **vertikální koordinace** je hierarchické uspořádání organizace. Každý vedoucí pracovník tvořící článek určitého řídicího řetězce je v organizaci odpovědný za koordinaci práce osob, které jsou mu podřízeny. Manažeři však nemohou koordinovat vše, zvláště tehdy, je-li počet podřízených velký. Řada úkolů se proto neobejde bez občasně či trvalé **horizontální koordinace** mezi osobami na stejné úrovni v hierarchickém uspořádání organizace (Urban, 2004).

Základem **formální koordinace** jednotlivých činností v organizaci je vytvoření formalizovaných komunikačních mechanismů. Jsou to především vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jejichž prostřednictvím jsou pracovníkům a jejich skupinám stanovovány cíle a doručeny pracovní postupy, pravidla, směrnice a normy, které regulují chování zaměstnanců. **Neformální koordinace** pak obsahuje spontánní komunikaci mezi pracovníky.

Potřeba koordinace v organizaci je tím větší, čím větší organizace je a čím více jsou jednotlivé organizační jednotky různorodé. Potřeba koordinace se zvyšuje i s růstem počtu vnitřních funkcí, do kterých je práce v organizaci rozdělena, resp. jejích organizačních útvarů (Urban, 2004).

2.3.3 Dělbá pravomocí

Dalším prvkem organizační struktury je **dělbá pravomocí**. Pravomocí se zde rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí bez nutnosti získat souhlas jiných členů společnosti. Pravomoc bývá v souladu s odpovědností za takto prováděná rozhodnutí. V podniku s více organizačními úrovněmi vzniká problém jak optimálně rozložit pravomoci na jednotlivé úrovně. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační stupně hovoříme o **centralizaci** a naopak, při přenášení kompetencí na nižší úrovně hovoříme o **decentralizaci** (Truneček, 1995).

Rozhodování o odpovídající míře centralizace či decentralizace by mělo být založeno na hledání rovnováhy mezi potřebou koordinace (posilující centralizaci) a potřebou pružnosti (posilující decentralizaci). O organizaci nelze říci, zda je decentralizovaná či centralizovaná. Dokonalá centralizace a decentralizace jsou krajními mezemi, v nichž se reálné podniky nevyskytují. **Výhodou vyšší míry centralizace** je, že existuje lepší možnost využívání lidských zdrojů, lepší předpoklady ke koordinaci činností a jejich integrace do jednoho celku organizace. Na druhé straně vyvstávají i **argumenty ve prospěch vyšší míry decentralizace**. Zpravidla se jedná o nemožnost řídit velké a složité organizace zcela centrálně. Vzniká tady potřeba, aby pravomoci byly co nejbližší výkonu jednotlivých činností. Tento způsob pak vede k vyšší motivaci osob na nižších úrovních organizace (Urban, 2004).

2.3.4 Tvorba organizačních jednotek

Jakmile je práce rozdělena na základě specializace, jsou úkoly seskupeny tak, aby mohly být společně koordinovány. Toto se děje na základě rozdělení organizace do oddělení. Každá organizace má svůj způsob klasifikace a seskupování pracovních činností. Robbins a Coulter (2004) uvádějí následující možnosti tvorby organizačních jednotek.

První možností je **funkcionální rozdělení** organizace, kde se seskupují pracovní činnosti podle funkcí. Toto rozdělení může být použito ve všech organizacích, i když struktura funkcí odráží cíle společnosti a charakter pracovních činností. Dalším rozdělením je rozdělení organizace do oddělení **podle produktů**. Zde se seskupuje práce podle příbuzných výrobků, tzn. každá oblast výroby má svého manažera, který je na ni specializován a je odpovědný za všechny v ní prováděné aktivity. **Geografické rozdělení** podnikatelského subjektu seskupuje práce na základě regionů. Dále se může členit podnik podle procesů. V tomto typu se shromažďuje práce na základě sledu výroby, kdy pracovní aktivity sledují přirozené pořadí operací. V neposlední řadě se také může práce v organizaci rozdělovat **podle zákazníků** a jejich společných znaků.

Spousta organizací často kombinuje tyto formy členění. V poslední době se také často využívá tzv. mezifunkčních týmů. Je to skupina lidí, kteří pracují společně a jsou odborníky v různých oblastech (Robbins, Couter, 2004).

2.3.5 Rozpětí řízení

Jak již bylo uvedeno dříve, mezi základní faktory ovlivňující uspořádání organizace patří specializace, koordinace, dělba pravomocí, tvorba organizačních jednotek a rozpětí řízení. Při posuzování útvarových struktur řídicích systémů je nutné věnovat pozornost také poslednímu zmíněnému aspektu, a to **rozpětí řízení**.

Jde v podstatě o to, kolik přímých podřízených by měl optimálně mít jeden vedoucí. Není třeba pochybovat o tom, že rozpětí řízení ovlivňuje počet hierarchických stupňů každé organizace. Tato závislost je však nepřímá. Čím více podřízených může vedoucí mít, tím nižší bude počet řídicích stupňů a tím je kratší řetězec příkazů (Šnapka, 1992).

Je jasné, že z hlediska duševních a fyzických možností nadřízeného subjektu by měl existovat určitý počet podřízených pracovníků, které je nadřízený pracovník schopen vést. Tento počet je vyjádřen pojmem **optimální rozpětí řízení**. Avšak i přes snahu vypočítat toto optimální rozpětí řízení je jasné, že to není možné. Důvodem je spousta faktorů, které ovlivňují optimální rozpětí řízení (Vágner, 2007).

Šnapka (1992) uvádí několik faktorů ovlivňujících určování **optimálního rozpětí řízení**:

- počet komunikačních vazeb mezi vedoucím a podřízenými,
- osobní vlastnosti, schopnosti a dovednosti vedoucího i jeho podřízených,
- složitost a různorodost práce vykonávané podřízenými,
- motivace podřízených a stupně jejich identifikace s cíli podniku,
- převládající styl vedení uplatňovaný vedoucím,
- úroveň prostředků používaných vedoucím k zajištění koordinace a kontroly (technické prostředky, úroveň hmotné zainteresovanosti, atd.),
- míra uplatňované centralizace nebo decentralizace v organizaci,
- míra formalizace v organizačních vazbách (závisí na stupeň aplikovaných organizačních norem),
- a stabilita posuzované organizační jednotky (stabilita útvarové struktury, míra fluktuace).

Všeobecně lze říci, že by rozpětí řízení nemělo překročit určité meze. Může totiž dojít k tomu, že řada důležitých otázek či problémů zůstane nevyřešena nebo se může neadekvátně prodloužit délka řetězu příkazů s nebezpečím „šumů“. Tím může dojít ke zhoršení úrovně přenosu informací a kvality procesu řízení v důsledku dělby práce (Šnapka, 1992).

2.3.6 Vymezení faktorů bezprostředně se dotýkajících organizační a řídicí struktury

V návaznosti na předchozí text, který pojednával o prvcích organizační struktury, je vhodné vymežit ještě další důležité faktory, které ovlivňují účelnost organizačního uspořádání. Mezi tyto prvky patří především vymezení pravomoci, odpovědnosti a kompetencí, popisu pracovního místa (vymezení pracovní funkce) a organizačního řádu.

▪ Pravomoc

Veber (2009) definuje pravomoc jako právo příslušející pracovníkovi v daném pracovním postavení využívat volnosti v rozhodování, popř. i přijímat závazky v souladu s obecným právním řádem a v rozsahu daném zmocněním. Pravomoc je dána pracovním postavením pracovníka v organizační struktuře, vyplývá z jeho odbornosti a oprávnění využívat i donucovacích prostředků (např. ekonomických sankcí).

▪ Odpovědnost

Odpovědnost lze obecně vyjádřit jako povinnost za něco ručit. Osoba, která má nějakou povinnost, odpovídá za splnění této povinnosti, v případě manažerů za plnění úloh příslušejících do náplně činnosti jimi řízených útvarů, stanovených cílů apod. (Veber, 2009).

▪ Delegování

S pravomocí a odpovědností souvisí také delegování. Delegování je proces přenesení a fixování určitého a přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na jinou osobu, popř. útvar (Veber, 2009).

▪ Kompetence

Pojem kompetence má dva významy. V prvním z nich můžeme kompetenci chápat jako pravomoc a ve druhém smyslu ji chápeme jako způsobilost či schopnost vykonávat určitou činnost. Kompetence, ve smyslu způsobilosti, je množina chování zaměstnance, které musí v dané pozici a situaci použít, aby úkoly z dané pozice kompetentně zvládl. Kompetence je

stabilní charakteristika osobnosti, kterou, když chceme zlepšovat, musíme znát jejich současnou úroveň.¹

▪ **Popis pracovního místa**

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí (Bělohávek, 1996). Popisuje požadovanou kvalifikaci, praxi, sledované vlastnosti, výcvik, školení, kompetence, zodpovědnost a další vlastnosti včetně popisu vlastní činnosti na pracovišti².

▪ **Organizační řád**

Činnosti organizace a vztahy mezi jednotlivými organizačními útvary jsou definovány či určovány **organizačním řádem**. V organizačním řádu jsou upřesněna práva a povinnosti jednotlivých úseků. Řád musí být v souladu s legislativou, musí být srozumitelný, věcný, jednoznačný a přehledný. Kromě organizačního řádu jsou také důležité určité řídicí akty, mezi které patří **příkazy** (ukládají úkoly s termíny plnění), **směrnice** (stanovují podrobnější postup činností) a **metodické pokyny** (upravují určité směrnice, konkrétní postup pro realizaci dané činnosti), (Vopálková, 2009).

2.4 Organizační pyramida

S pojmem rozpětí řízení, který byl definován v předchozím textu, úzce souvisí pojem **organizační pyramida** neboli hierarchické uspořádání organizace spojené s nutností tvorby řídicích stupňů při složitém procesu řízení a počtu podřízených pracovníků (Šnapka, 1992).

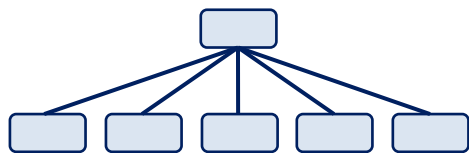
Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. **organizační pyramida** neboli hierarchické uspořádání organizace. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v organizační jednotce, tím je pyramida plošší a počet řídicích (organizačních) úrovní menší. V opačném případě platí, že čím je menší rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší (Truneček, 1995). Je však také nutné podotknout, že ne všechny organizace jsou pyramidální. O této problematice se však dozvíme v následujících kapitolách.

V následujících obrázcích je znázorněna jak **plochá**, tak i strmá **organizační struktura**. Je důležité upozornit na to, že v případě, že na dané hierarchické úrovni řízení

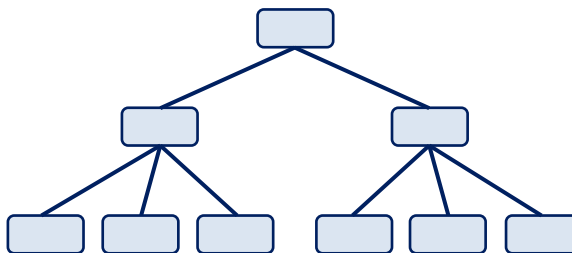
¹ EKOAUDIT [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://ekoaudit.cz/index.php/kompetence.html>>

² PERSONÁLNÍ A MZDOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.ksprogram.cz/produkty/ks_mzdy_profi/popisy_pracovnich_mist>

přesáhne počet podřízených optimální mez, je nezbytné vytvořit v rámci tohoto stupně další (nižší) stupeň. Tato skutečnost se může dále opakovat (Šnapka, 1992).



Obr. 2.1: Plochá organizační pyramida



Obr. 2.2: Strmá organizační pyramida

Vágner (2007) uvádí, že obě tyto krajní podoby organizační pyramidy mají své **výhody a nevýhody**. Výhodou **ploché organizační struktury** je, že existuje menší počet organizačních úrovní, čímž dochází ke snížení nebezpečí zkreslování informací, dochází k účelné decentralizaci pravomocí, vytvářejí se předpoklady pro širší iniciativu zdola a rozhodování se zrychluje a zkvalitňuje. Kdežto na druhé straně, manažer může být přetěžován a může se potýkat s nedostatkem času, má menší možnost neformálního kontaktu s podřízenými, a také vzniká nebezpečí, že bude mít sklon k povrchnějšímu vnímání problémů i výkonu práce podřízených pracovníků.

Silnou stránkou **strmé organizační pyramidy** je, že manažer má více času na plánování a rozhodování, může podrobněji poznávat práci podřízených pracovníků, je schopen účinnější koordinace a kontroly, a také může vytvářet intenzivnější neformální vztahy s podřízenými. Nevýhodou strmé organizační pyramidy je skutečnost, že se prodlužuje vertikální osa managementu, roste počet organizačních úrovní a řídicích stupňů a s tím i nebezpečí zkreslování informací „tekoucích“ shora dolů i zdola nahoru. Prosazují se zde centralizační tendence k rozhodování a může docházet k přehnané kontrolní činnosti. Také se prosazuje sklon manažera k detailnímu vedení lidí a vzniká zde nebezpečí nevytíženosti manažera.

2.5 Strukturování podnikatelského subjektu

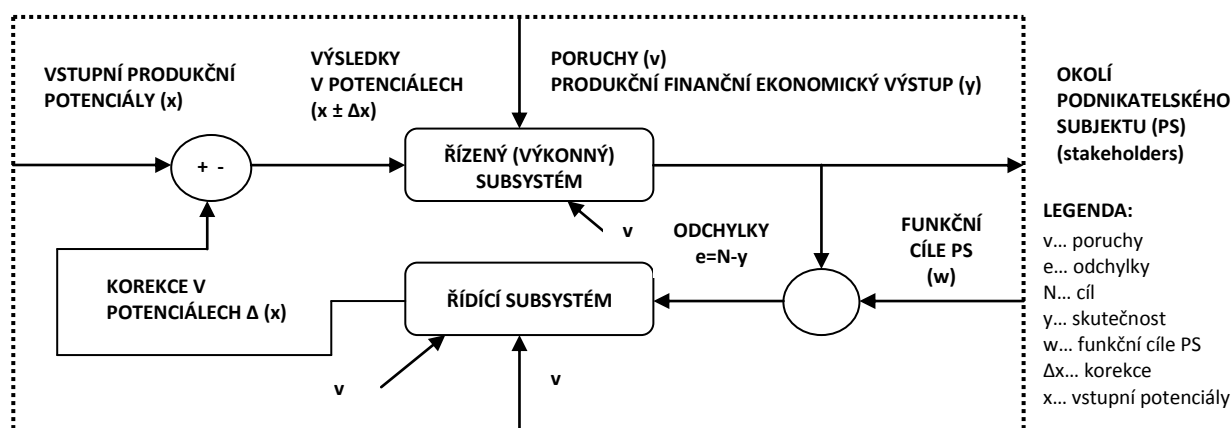
Dříve než přejdeme k samotné typologii organizačních struktur, je potřeba informačně propojit skutečnosti týkající se souvislosti s prvky organizační struktury. V řídicím subsystému podnikatelského subjektu jsou konkrétním výkonem funkcí pověřováni pracovníci, kteří jsou sdružováni v rámci tzv. **organizačních útvarů**. Útvary řídicího subsystému patří k výrazným a obecně akceptovaným znakům organizace. Každý útvar vykonává určitou část

ze souboru činností, jimiž je usměrňováno cílové chování realizované výkonným subsystémem (Šnapka, 1992).

Šnapka (1992) dále uvádí, že kromě hierarchických vztahů existují mezi útvary ještě vztahy kooperační. Tyto vztahy jsou odvozeny od účasti těchto útvarů na procesech, probíhajících v řídicím subsystému a při jeho interakci s okolím.

Útvarové strukturování pokračuje i v rámci jednotlivých útvarů. Nejmenšími prvky při **útvarovém členění** jsou jednotlivé položky kompetencí (úkoly, pravomoc, odpovědnost) vztažené k určitému útvaru. Útvary organizací, náplň jejich činností a vztahy mezi nimi se popisují v základních organizačních normách, jako je organizační řád, organizační schéma, apod. (Šnapka, 1992).

Je vhodné ještě zmínit **systémovou strukturu podnikatelského subjektu** z hlediska systémového řízení podniku. Podnikatelský subjekt je zde rozdělen do dvou částí či subsystémů, a to řízený (výkonný) subsystém a řídicí subsystém. Znázornění této struktury je možné vidět na obrázku 2.3:



Obr. 2.3: Obecné schéma systémové struktury podnikatelského subjektu

Z výše uvedených aspektů se pak vyčleňují nejrůznější formy organizační struktury. Přesto, že existuje spousta literatury, která pojednává o typech organizačních struktur, není koncepce a klasifikace ucelená. V následující kapitole jsou konkrétně a podrobně charakterizovány obecně známé typy organizačních struktur.

2.6 Typy organizačních struktur

V této části jsou blíže popsány způsoby uspořádání řídicích funkcí v řídicím subsystému podnikatelského subjektu. Určité uspořádání těchto funkcí, jak již bylo řečeno, nazýváme organizační strukturou a podle typu uspořádání pak rozeznáváme různé formy organizačních struktur (Šnapka, 1992).

2.6.1 Formální a neformální organizační struktura

Každá fungující organizace obsahuje vzájemně propojené formální a neformální prvky. Organizační struktury tedy můžeme dělit na formální a neformální. **Formální organizační strukturu** můžeme chápat jako strukturu organizačních jednotek, ve kterých je jednoznačně dána nadřízenost a podřízenost, odpovědnost a pravomoci vedoucích a celých útvarů (Veber, 2009). Formální stránka organizace je zakotvena v organizačním řádu, popisu funkcí, činností, organizačních schématech, v popisech typových technologií, organizace práce apod.

Míra formálních úprav by neměla překročit hranici únosnosti, aby pracovníci nepocítovali příliš těsný rámec, který ztěžuje práci a komplikuje realizaci řídicího procesu. Na druhé straně však nedostatečná formální úprava může vést k přílišné volnosti v jednání a u určité části organizace mohou postupovat jinak, než je pro ni jako celek prospěšné (Šnapka, 1992).

Ve druhém případě, **neformální organizační struktura** vzniká v podnicích spontánně v průběhu mezilidských interakcí. Silně ovlivňuje spokojenost lidí, jejich morálku, chování, motivaci k práci a tvůrčí účast (Veber, 2009).

Neformální stránka organizace je stejně důležitá jako stránka formální. Vzniká totiž z vůle lidí, kteří jsou členy dané společnosti, a sice postupně, v některých případech hodně pomalu, a vyvíjí se na formálním základě. Do značné míry závisí na nahodilé kombinaci a vzájemné shodě či neshodě lidí v organizaci. Není-li neformální aspekt organizace v souladu s formální stránkou podniku, nebo stojí-li proti ní, snižuje se celková úroveň organizovanosti v podnikatelském subjektu (Šnapka, 1992).

Ve výše uvedeném textu jsou vymezeny základní skupiny a charakteristiky, z nichž vychází obecně známá typologie organizačních struktur. I přes množství literatury pojednávající o organizačních strukturách, není jejich klasifikace dosud jednotná. V následujícím textu jsou popsány základní typy organizačních struktur a jejich specifika.

2.6.2 Liniové (lineární) organizační struktury

Cejthamr a Dědina (2010) uvádějí, že **liniová organizační struktura** je nejstarším typem útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Ve většině případů řídicí stupeň reprezentoval vlastník podnikatelského subjektu.

Liniová organizační struktura je taková, ve které každá řídicí složka (řídicí vedoucí pracovník, manažer) na svém stupni řízení přímo a po všech funkčních stránkách řídí útvary jí podřízené. Tento typ struktury je tedy tvořen liniovými prvky a vazbami. Je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými a vedoucí je vybaven komplexní odpovědností za jím řízenou organizační jednotku. Liniové útvary jsou hlavními částmi každého podnikatelského subjektu. Rozhodují o hlavních otázkách, stanovují cíle, jichž se má dosáhnout, a usměrňují činnost štábních útvarů (Šnapka, 1992).

Liniovou strukturu můžeme najít pouze v malých a jednoduchých organizacích. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení vedoucí již není schopen zvládnout všechny podřízené (Cejthamr, Dědina, 2010). Šnapka (1992) ještě tvrdí, že tato struktura vyžaduje univerzální znalosti řídicích pracovníků, což je obtížně uskutečnitelné. Výhodou této struktury je kromě jednoduchosti organizačních vztahů ještě jednoznačnost pravomoci a odpovědnosti.



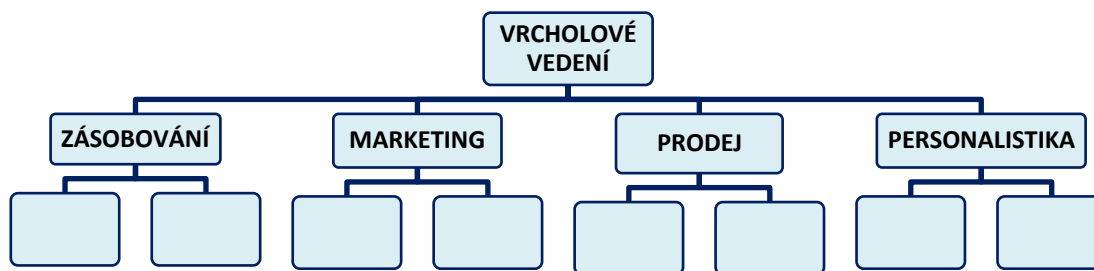
Obr. 2.4: Obecné schéma liniové organizační struktury

2.6.3 Funkcionální (funkční) organizační struktura

Dalším typem organizační struktury je **funkcionální organizační struktura**. Tato struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Funkční struktura je běžná ve středně velkých společnostech (Cejthamr, Dědina, 2010).

Funkcionální organizační struktura je tvořena funkcionálními prvky a vazbami. Je charakterizována funkčně specializovanými vedoucími, funkčně mnohostrannými vazbami a funkčně specializovanými pravomocemi a odpovědnostmi. Každý vedoucí je tedy vybaven pravomocí pro jemu specializovanou funkci. Organizace podnikatelského subjektu je v tomto

případě rozdělena do jednotlivých úseků řízení podle různých funkčních oblastí, jak je možné vidět v obrázku níže (Šnapka, 1992):



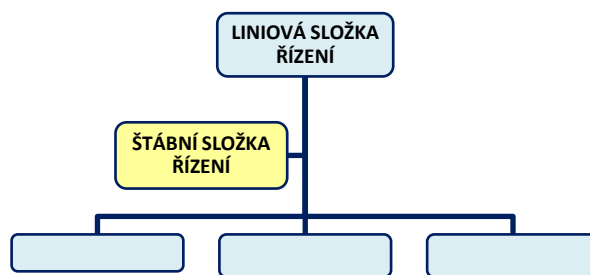
Obr. 2.5: Obecné schéma funkcionální organizační struktury

Mezi **výhody** funkcionální organizační struktury patří efektivní využití zdrojů, kdy díky specializaci na užší okruh činností dochází k vyšší produktivitě a odborné způsobilosti pracovníků. Na druhé straně, **nevýhodou** je pomalé rozhodování a slabá koordinace mezi útvary, kdy členové každého úseku mohou mít pocit izolace vůči členům ostatních úseků. Tato situace pak může vést k tomu, že členové ztratí ochotu kompromisu s ostatními úseky, aby mohli dosáhnout cíle organizace (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.6.4 Liniově štábní struktura

Liniově štábní struktura je kombinací liniového a funkcionálního systému, přičemž mají být využity přednosti obou těchto struktur. Z liniové struktury převzala jasné pravomoci, jednoduché vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, přehlednost a relativně krátké řetězce informačních vazeb. Naopak, z funkcionální struktury převzala specializaci funkčních manažerů a jejich vysokou odbornost (Vágner, 2007).

Úkolem liniové složky je komplexní management organizace a organizačních útvarů. Manažer je tedy nadřízený všem pracovníkům včetně štábním útvarům (Vágner, 2007). Šnapka (1992) uvádí, že štábní místa, která jsou vytvořena pro určité liniové funkce, nemají příkazovací pravomoc. Jejich úkolem je pomáhat svými specializovanými znalostmi řídicím stupňům, jimž jsou přiřazeny. V následujícím obrázku je možné vidět příklad liniově štábní struktury:



Obr. 2.6: Obecné schéma liniově štábní organizační struktury

Mezi liniovými útvary se vytváří **sít' liniových vztahů**, které jsou reprezentovány zejména cestou příkazů shora dolů a odpovědností za výsledky probíhající v opačném směru, od nejnižšího stupně k nejvyššímu. Vzhledem k tomu, že řídicí proces je stále složitější, je potřeba vykonávat práce vyžadující kvalifikovanou přípravu důležitých rozhodnutí a speciální činnost v řízení podnikatelského subjektu. Rozsah těchto činností nemohou linioví vedoucí zvládnout, proto byly vytvořeny specializované tzv. **štábní útvary**.

Existují zde tedy ještě **vazby štábní**. Touto vazbou se rozumí vazba směřovaná od štábního útvaru k nadřízenému liniovému nebo k jinému štábnímu útvaru. Štábní vazby mohou mít tedy podobu **rady** nebo služby, **metodického vedení** či **nepřímé moci** (Šnapka, 1992).

Štáb se tedy podílí na managementu organizace zprostředkovaně. Může připravovat podklady pro rozhodování manažera na liniové úrovni a **radit mu**. Štáb vyšší organizační úrovně může také **metodicky řídit** štáb nižší organizační úrovně, a sice na základě funkčně-specializovaných vazeb. Je také vhodné podotknout, že v rámci štábu jedné organizační úrovně dochází k metodickému řízení štábních složek navzájem. Mezi štábem a nejvyšším liniovým pracovníkem může také vzniknout vztah **nepřímé moci**. Základem tohoto vztahu je potenciální změna rady štábu v příkaz vydaný na základě této rady liniovým vedoucím vedoucím nižšího organizačního stupně řízení (Vágner, 2007).

Těmto strukturám se vytýká především malá pružnost a malá adaptabilita na rychle se měnící tržní podmínky a podmínky řízení. Hlavními **nevýhodami** jsou dlouhé komunikační řetězce a dělba práce a osamostatňování dílčích funkcí zřizováním malých organizačních útvarů znesnadňuje komplexní řešení problémů. Na druhé straně má tento typ struktury i **výhody**, a to jasně vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti a existence koordinačních center v liniové vazbě, jejichž základním úkolem je sladovat činnosti jednotlivých štábních útvarů tak, aby se vzájemně doplňovaly a jejich specializované činnosti byly v souladu s celkovými zájmy podnikatelského subjektu (Šnapka, 1992).

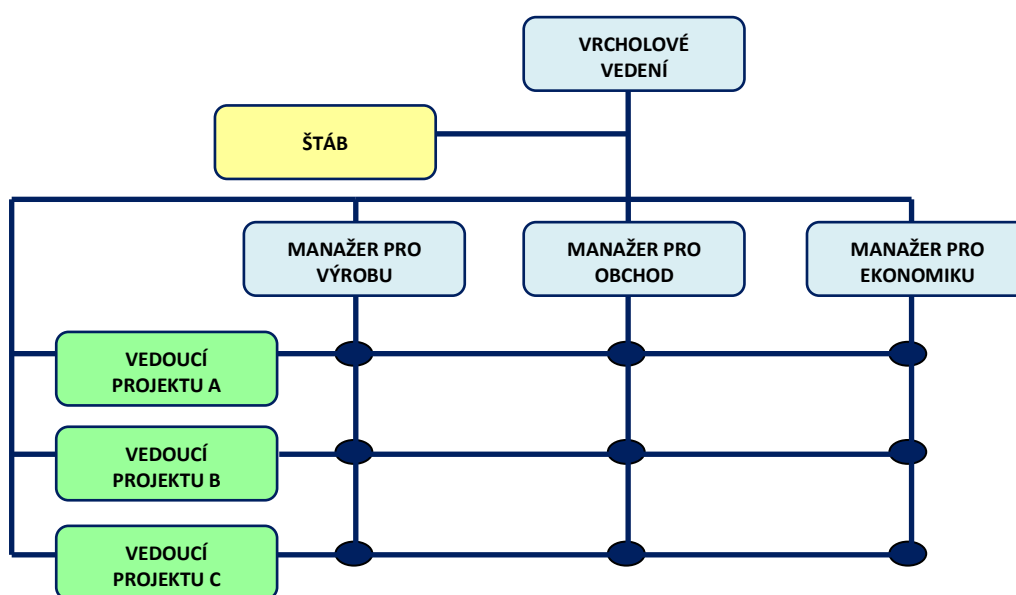
V důsledku kritiky, že výše uvedené struktury nejsou pružné a adaptabilní vzhledem k měnícímu se prostředí, v následujícím textu budou uvedeny typy organizačních struktur, které umožňují flexibilně zajistit programové přístupy k řízení.

2.6.5 Typy organizačních struktur s pružnými prvky

V následujícím textu budou stručně charakterizovány **maticové, programové a projektové organizační struktury**. U většiny těchto struktur (i když zůstává vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti) se vytvářejí i vztahy dočasné či trvalé, které seskupují pracovníky k plnění úkolů, pro které nebyla základní organizační struktura předem vytvořena (Šnapka, 1992).

▪ Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty vycházejí z průniku kladů liniově štábní struktury a cílově programovaných principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. První z nich je skupina funkčních útvarů (např. výroba, obchod, marketing apod.) a druhou skupinu tvoří cílově či úkolově orientované útvary, kterých může být tolik, kolik je cílových programů v organizaci. Jejich trvání je podmíněno dobou vypracování daného úkolu. Také funkce vedoucích je přechodná. Členové týmu v maticovém uspořádání jsou podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i funkčnímu vedoucímu (Dědina, Malý, 2005). Schéma maticové struktury je možné vidět v obrázku 2.7:



Obr. 2.7: Obecné schéma maticová organizační struktury

Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, maticová struktura je na rozdíl od liniově štábní vícerozměrná a víceliniová. Je to způsobeno tím, že základem dělby práce není jedno, ale více kritérií. Organizační struktura je tedy formována nejen **z hlediska funkce a odbornosti činností, ale i z hlediska předmětu činnosti** (tj. projektu, segmentu na trhu, zakázky, apod.). Předmětná i funkční kritéria dělby práce jsou v podniku aplikovaná vzájemně a rovnovážně, tzn., že žádné z nich není důležitější a obě vyúsťují v organizační pozice, jejichž statut je srovnatelný. Není zde využíván princip jediného vedoucího.

Tento typ organizační struktury má také své výhody a nevýhody. Co se týče **výhod**, maticová struktura je mnohem pružnější než struktura liniově štábní, rozvíjí tvůrčí řízení, vytváří příznivé podmínky pro zavedení cílově programového řízení v podniku, jehož princip spočívá ve stanovení cíle a určení nejvýhodnější cesty, jak tohoto cíle dosáhnout (včetně stanovení potřebných vstupních potenciálů). Maticové struktury rovněž podporují kontakty mezi projekčními a funkčními útvary. Informace jsou děleny vertikálně a horizontálně a díky tomuto faktu je tato organizace schopna rychle reagovat na podmínky konkurence.

Nevýhodou maticového uspořádání může být její mimořádná citlivost na přesné dodržování kompetenčních hranic vymezených jak předmětným, tak funkčním složkám řízení. Handicapem této struktury může být také to, že nositelem celkového úkolu je vedoucí předmětné složky řízení, ale pravomoc nutná k zajištění tohoto úkolu je rozdělena právě mezi vedoucího předmětné složky (odpovídá na otázky „co“ a „kdy“) a vedoucího odborného útvaru (odpovídá na otázky „jak“ a „kdo“). Vedoucí celkového úkolu není ve své roli koordinátora vlastně odpovědný za kvalitu příspěvků jednotlivých odborných útvarů (Šnapka, 1992).

▪ **Programová organizační struktura**

Dalším typem organizační struktury s pružnými prvky je **programová organizační struktura**. Je dosud nejvyspělejším známým typem organizační struktury. Je rovněž nazývána cílová, pružná či dynamická. Předmětná linie řízení je v této organizaci linií základní a funkční linie řízení (pokud vůbec existuje) tvoří linii doplňkovou.

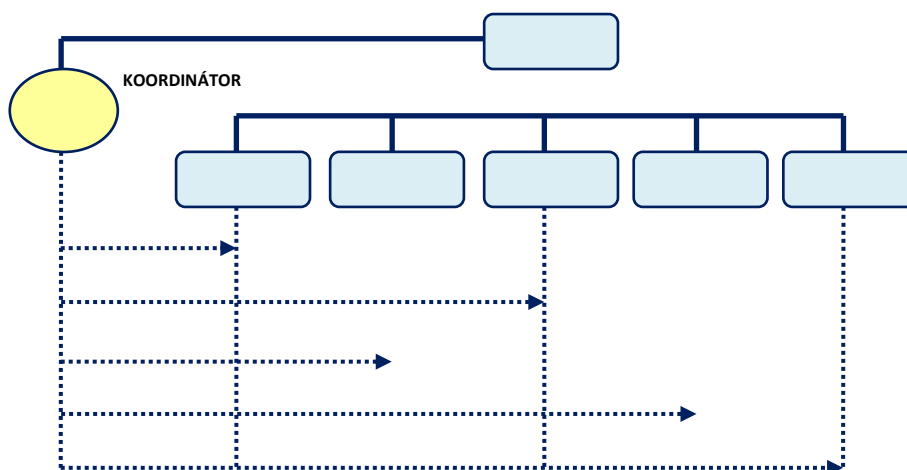
Základním charakteristickým rysem programové struktury je její **orientace na úkol** (cíl). Vzhledem k faktu, že jednotlivé úkoly jsou do značně proměnlivé, musí se měnit i skupiny jejich vykonavatelů (složení těchto skupin) a struktura nezbytných prostředků a zdrojů. V programové organizaci nejsou tedy hlavním faktorem lidské a věcné zdroje, ale cíle, úkoly. V závislosti na změnách cílů se mění i uspořádání organizace (Šnapka, 1992).

Výhodou programového uspořádání je přizpůsobivost se měnícím podmínkám uvnitř podnikatelského subjektu, ale i vnějším faktorům. Tento typ struktury využívá samoorganizačních a samořídících schopností pracovníků a jejich skupin. Namísto nadřízenosti a podřízenosti převládají mezi pracovníky vztahy kooperace a pozitivní spolupráce (Cejthamr, Dědina, 2010).

▪ Projektová organizační struktura

Projektové organizační struktury jsou tvořeny jednak v podobě struktury se stálými správními útvary, a pak strukturou bez správních jednotek. Stálé správní útvary zabezpečují výkon rutinních správních a administrativních činností v rámci projektové organizace. Předpokládá se zde řešení komplexních projektů či úkolů, přičemž existence této formy organizace je závislá na době řízení daného projektu. Projektové organizace mohou existovat ve třech podobách, a sice projektová koordinace, ryzí projektová organizace a integrovaná projektová organizace (Šnapka, 1992).

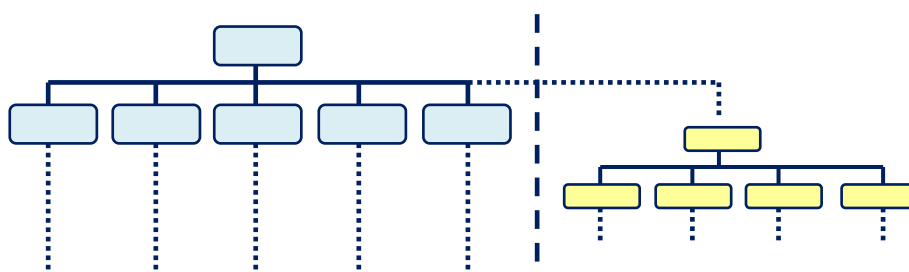
Projektovou koordinaci lze použít pouze tehdy, jde-li o projekty, jejichž části jsou přehledné, neobsahují velké, předem nepředvídatelné neurčitosti. Průběh zpracování projektu je známý a pro většinu účastníků nepředstavuje nic nového. Vzniká zde potřeba centralizovaného plánování nebo rozsáhlého informování o průběhu projektových operací a administrativní úkoly spojené s projektem musí být rovněž řešeny centrálně. Novinkou u této struktury je funkce koordinátora. Koordinátor zde nemá žádnou, popř. velmi omezenou rozhodovací a příkazovací pravomoc. Plní hlavně plánovací a informační roli. Kromě toho také může vést jednání se třetími osobami, pokud se na projektu podílejí (Kovář, Hrazdilová Bočková, 2008). Schéma projektové koordinace je znázorněno na obrázku 2.8:



Obr. 2.8: Obecné schéma projektové koordinace

I tato forma má své **výhody a nevýhody**. Mezi hlavní výhody patří odstranění dvojí podřízenosti, na které navazuje snížení možnosti vzniku konfliktů. Projektová koordinace je slabá organizační struktura a využívá se tehdy, není-li k dispozici lepší řešení. Záporem je i zdoluhavý rozhodovací proces a těžko určitelná odpovědnost za projekt (Kovář, Hrazdilová Bočková, 2008).

Druhou podobou projektové organizace je **ryzí projektová organizace**. Tato forma uspořádání vznikne tím, že k liniové organizaci je přiřazena další organizace, která je vytvořena pro řešení jednoho konkrétního úkolu. Po skončení projektu se nově vzniklá organizace rozpustí. Ryzí projektová organizace se používá zejména tehdy, jde-li o velký finančně a materiálně nákladný a obtížný projekt, který řeší velký počet kvalifikovaných pracovníků, plně uvolněných pro daný projekt. Vedoucí projektu má velkou pravomoc a zodpovídá za celý projekt. Tým projektu je odloučen od zbytku organizace a vedoucí liniové organizace vůči němu nemají žádnou příkazovací pravomoc. **Výhodou** tohoto uspořádání je jednodušší řízení pracovníků, protože nevzniká dvojí podřízenost, a snižuje se také počet konfliktních situací. Kdežto na druhou stranu, nevýhodou je velká náročnost na zdroje a neochota některých pracovníků k mobilitě. Úspěch projektu také do značné míry závisí na osobnosti vedoucího projektu (Kovář, Hrazdilová Bočková, 2008). Jak ryzí projektová organizace vypadá, je vidět na obrázku níže:

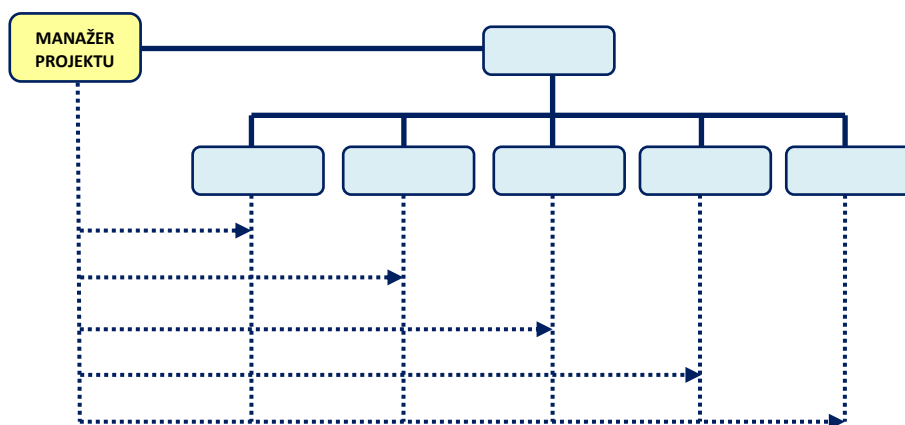


Obr 2.9: Obecné schéma ryzí projektové organizace

Poslední formou projektového uspořádání je **integrovaná projektová organizace**. Tato struktura je charakteristická tím, že většina pracovníků (včetně vedoucího) není plně zaměstnána daným projektem. Pracovníci jsou ve dvojí podřízenosti, tzn. liniovému vedoucímu i manažerovi projektu. Vedoucí projektu nese pracovní a metodickou zodpovědnost (co a kdy je třeba udělat) a liniový vedoucí nese odbornou odpovědnost (jak se má úkol dělat). Tým určený pro projekt se po splnění rozpustí.

Výhodou integrované projektové organizace je, že při správném řízení se pracovníci týmu identifikují s celým projektem, nejen s vlastním dílčím úkolem. Tento typ uspořádání tedy

umožňuje dobrou koordinaci v rámci projektu. Také odborné znalosti liniových útvarů mohou být využity, i když do projektového týmu nejsou začleněni nejlepší pracovníci. Na druhou stranu, **záporem** může být dvojitá podřízenost, která silně ovlivňuje vznik osobních konfliktů. S dvojitou podřízeností souvisí také nutnost přesného plánování činností pracovníků z hlediska práce na projektu, na běžné činnosti i z hlediska liniové podřízenosti (Kovář, Hrazdilová Bočková, 2008). Schéma integrované projektové organizace je uvedeno v obrázku níže:

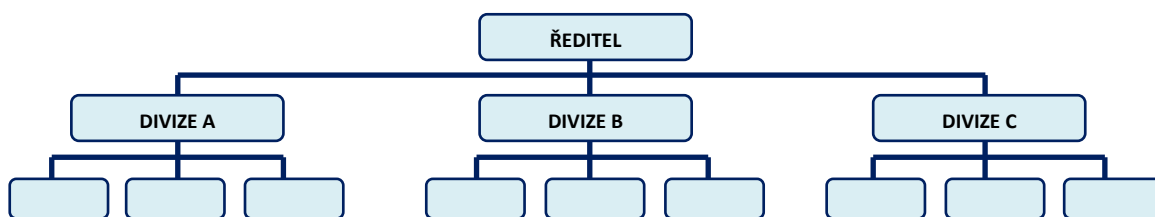


Obr. 2.10: Obecné schéma integrované projektové organizace

2.6.6 Divizionální organizační struktura

V zájmu zvyšování flexibility v prosazování se podnikatelských subjektů na trhu a se snahou po snižování nákladů jejich podnikatelské činnosti dochází ke členění těchto subjektů na relativně samostatné jednotky, tzv. **divize**. Tyto autonomní jednotky jsou vybaveny pro komplexní řízení a je jim přidělena značná pravomoc. Jsou zodpovědné za výkonnost, strategické a operativní řízení. Samostatnost divizí však není absolutní. Některé centrální funkce (např. personální a obchodní politika, alokace investic aj.) jsou řízené vrcholovým managementem společnosti. Vrcholový management plní roli koordinace a kontroly (Šnapka, 1992).

Divizionální struktura vytváří předpoklady pro **decentralizaci** na nižší organizační složky. Rozpětí řízení bývá většinou nižší ve srovnání s funkční organizační strukturou. Nejčastěji jsou divize členěny podle výrobku nebo služby, zákazníků či místa působení (Truneček, 1995). V následujícím obrázku je možné vidět tento typ organizační struktury:



Obr. 2.11: Obecné schéma divizionální organizační struktury

Silnou stránkou divizionální struktury je přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí a požadavkům zákazníků. Pracovníci se zaměřují na výsledky než na specializovanou činnost. To zároveň přispívá k intenzivnější spolupráci mezi funkcemi. Výsledky divizí jsou průhlednější a vrcholové vedení tak může porovnávat výsledky jednotlivých divizí. Kdežto na druhé straně, **slabinou** tohoto uspořádání je upřednostňování cílů divize před cíli organizace jako celku. Koordinace mezi divizemi bývá obtížná. V neposlední řadě tady vyvstává i problém s neefektivním využíváním lidských zdrojů (Truneček, 1995).

2.6.7 Hybridní organizační struktura

V některých případech docházíme k poznatku, že použití čisté formy výše uvedených typů struktur není pro podnikatelský subjekt vhodné. Proto se volí kombinace funkční a divizionální struktury s cílem potlačit nedostatky obou těchto forem ve svých konkrétních podmínkách. Vzniká tedy **hybridní organizační struktura**. Hybridní organizační forma bývá obvykle tvořena divizemi, ale současně obsahuje funkčně specializované složky ve vrcholovém vedení (Truneček, 1995).

K přednostem hybridní struktury patří koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí, integrace cílů s úkoly, kdy divize mohou lépe využívat samostatnosti k řešení jejich specifických úkolů a zároveň centrální zabezpečení činností přispívá k plnění společných cílů. Divize také mohou pružněji reagovat na příležitosti a hrozby a tím zvyšovat efektivnost a adaptabilitu organizace, aniž by se dostaly do rozporu s firemními cíli.

Mezi **nevýhody** této formy uspořádání patří především pomalejší reakce na mimořádné situace. Pro řešení této situace je nutný souhlas vrcholového vedení, což zpomaluje proces rozhodování, a také snižuje jeho kvalitu, protože divize jsou schopné řešit daný problém s větší znalostí. Existuje zde také možnost vzniku konfliktu mezi vrcholovým vedením a divizemi, protože centrální funkční složky se snaží rozhodovat o záležitostech divizí, což vede k negativním reakcím. V neposlední řadě zde vzniká nebezpečí růstu administrativních nákladů.

Ve výše uvedených kapitolách byly nastíněny základní typy organizačních struktur uváděné v odborné literatuře. Volba organizační struktury však závisí na záměrech vrcholového vedení. Organizační strukturu ovlivňují jak vnitřní aspekty (např. velikost a činnost firmy), tak i vnější faktory (např. legislativa a prostředí podniku). V následující kapitole budou nastíněny nejdůležitější faktory, které hrají roli při výběru optimální organizační struktury.

2.7 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Při řešení vhodné organizační struktury organizace musí být zhodnoceny faktory, které ji nejvíce determinují. Činitelů ovlivňujících výběr uspořádání podnikatelského subjektu je celá řada. Například Veber (2005) uvádí tyto klíčové aspekty: strategie, velikost firmy, technika a technologie a prostředí organizace, ale také právní forma podniku, úroveň manažerů, disponibilita komunikačních a informačních prostředků a kultura společnosti. Cejthamr a Dědina (2010) k hlavním faktorům přidávají ještě vliv globální konkurence na organizační strukturu. Je také nutné dodat, že tyto faktory nepůsobí jednotlivě, ale v určité kombinaci více aspektů a síla jejich vlivu se může v čase měnit.

2.7.1 Strategie a organizační struktura

Strategie jsou pojímány jako způsob chování, které vyjadřují vztah organizace k jejímu okolí. V této interpretaci se odrážejí interní organizační zásady a očekávání vůči okolí organizace. Podnikové strategie tak představují průsečíky k okolí a odrážejí se ve strukturách, podnikových procesech a v organizačních kulturách.

S myšlenkou, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje uspořádání podnikatelského subjektu, přišel Alfred Chandler, který vystoupil s názorem, že „**struktura následuje strategii**“. Na základě této poučky rozlišujeme čtyři typy strategií, a sice obránce, výzkumník, analyzátor a zpátečník.

Obránce se specializuje na optimalizaci stávajícího stavu. Soustředí se na osvědčené výrobky či služby a výkony. Obránci jsou úspěšní především ve stabilním prostředí a používají klasickou funkční organizační strukturu s přímou pravomocí ředitele. **Výzkumníci** oproti obráncům hledají na trhu stále nové možnosti a příležitosti. Dynamické prostředí tedy tvoří základ pro úspěšné chování výzkumníka. Inovátoři tedy vybírají divizionální formu organizace s decentralizací řízení. Strategie **analyzátorů** kombinuje výše zmíněné strategie a využívá především maticové struktury. Poslední strategií je strategie **zpátečníka**. Chování zpátečníka se vyznačuje velkou nejistotou. Změny v okolí vnímá, ale není schopen

na ně efektivně reagovat. Tato strategie je charakteristická pro podniky v krizi, které nejčastěji využívají liniově štábní struktury (Dědina, 1996).

2.7.2 Velikost organizace a organizační struktura

Důležitým prvkem při rozhodování o organizačním uspořádání je **velikost podnikatelského subjektu**. Velikost podniku můžeme zjišťovat různými způsoby, ale základem zůstává kritérium počtu zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Na základě nejrůznějších výzkumů bylo zjištěno, že čím je organizace větší, tím je byrokratičtější. Management je nucen více kontrolovat a koordinovat činnosti a výsledkem této situace je růst specializace a decentralizace (Cejtham, Dědina, 2010).

2.7.3 Technika, technologie a organizační struktura

Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Není to jen mechanismus, ale také proces, který zahrnuje znalosti, prostředky, **techniku** a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu. Technologie je používána nejen v průmyslových podnicích, ale také ve společnostech zabývajících se informačními procesy (např. univerzity) nebo v organizacích poskytujících nejrůznější služby.

Vztah technologie a organizačního uspořádání zkoumala Joan Woodwardová, která provedla výzkum malých a výrobně zaměřených firem. Došla k závěru, že „technologie určuje systém organizace“. Vzhledem k tomu, v jakých organizacích byl tento výzkum prováděn, byl pozdějšími průzkumy zpochybněn (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.7.4 Prostředí organizace a organizační struktura

Vliv prostředí na organizační systém jako první hlouběji prozkoumali Burns a Stalker. Ve svém průzkumu zjistili, že existují dvě formy uspořádání, a to mechanické a organické. V **mechanickém systému** je kladen důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem. Tato forma je vhodná pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně vymezeny. Na druhé straně, v **organickém systému** jsou pravidla minimální, úkoly jsou zadávány skupinově a vedení je decentralizováno. Organický systém je vhodný do nestabilního prostředí. Úkoly jsou definovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále měnícího se prostředí.

Na tento výzkum navázali Lawrence a Lorsch, kteří došli k závěru, že se organizace dle vlivu prostředí liší ve dvou charakteristikách, a to diferenciací a integrací. **Diferenciace** popisuje rozsah, v jakém se společnost rozděluje do oddělení lišících se manažerskou orientací

a strukturou. Kdežto **integrace** znázorňuje stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Závěrem lze tedy říci, že ve složitém a rychle se měnícím prostředí roste potřeba diferenciaci a integrace podnikatelského subjektu. Je totiž potřeba, aby manažeři vytvářeli specializovaná oddělení, která by se vyrovnala požadavkům neustále se měnícího prostředí (Dědina, 1996).

2.7.5 Globální prostředí a organizační struktura

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen vývoj na tuzemském trhu, ale také musí brát v potaz **celosvětovou konkurenci**, která ovlivňuje technickou politiku, výrobní program, podnikovou organizační strukturu a organizaci podniku. Podniková politika a strategie nejsou statické ani konstantní ve svých nejdůležitějších parametrech. Jejich proces představuje vývoj s relativně velkým stupněm volnosti. Globální trend tedy vyžaduje flexibilní přizpůsobení podnikové strategie a organizační struktury (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.8 Provádění změn organizační struktury

Každá firma operuje v odlišných podmínkách a působí na ni různé faktory. Vzhledem k tomuto faktu není možné určit, která organizační struktura je optimální a nejlepší pro daný podnikatelský systém, i přesto, že v odborné literatuře existují mnohé aspekty, které by měla organizační struktura mít, aby byla optimální.

Hlavním elementem organizačního systému jsou **dlouhodobé cíle organizace**. Dlouhodobé cíle organizace totiž představují základ pro stanovení záměrů jednotlivých procesů organizace a jejich jednotek a jsou také základem pro volbu vhodného řídicího systému a přiměřené organizační struktury.

2.8.1 Slabiny organizačního uspořádání

Vnitřní organizační uspořádání ovlivňuje náklady, produktivitu, pružnost reakce i zákaznickou orientaci podnikatelského subjektu. K největším **slabinám organizačního systému** patří nejčastěji zbytečná či nedostatečně využitá pracovní místa, složité vnitřní členění bránící spolupráci a plynulému toku procesů, nejasně stanovené či překrývající se pravomoci a odpovědnosti, příliš dlouhé řídicí linie, nadměrná specializace pracovních míst a organizačních jednotek a nedostatečné rozhodovací kompetence, které neodpovídají úrovni či významu pracovních míst. Vedle ekonomických nedostatků vede také neúčelná organizační struktura k vyšším pracovním konfliktům, stresům a emocionálním problémům zaměstnanců (Urban, 2004).

2.8.2 Provádění změn organizační struktury při neefektivnosti organizační struktury

Každá organizace je určitým způsobem vnitřně uspořádána, i když není zrovna teoretickým typem organizační struktury, které jsou definovány v odborné literatuře. Nicméně některé organizace přicházejí na to, že stávající uspořádání není vhodné, nepřispívá k plnění stanovených cílů a přispívá k neefektivnosti organizace. V těchto případech je vhodné na základě určitých poznatků provést v organizační struktuře určité **změny**.

Reorganizace je zpravidla časově rozsáhlým projektem. Zahrnuje sběr informací o organizaci, určení hlavních charakteristik nové podoby organizace a jejich konkretizace ve formě organizačních diagramů, stanovení cest, jimiž bude nové podoby dosaženo, a vytvoření časového harmonogramu implementace nového uspořádání. Aby byly všechny kroky zabezpečeny efektivně, je vhodné, aby byl **projekt řízen týmem pracovníků** zastupujících jednotlivé části organizace. V čele by měl stát manažer z vyšší úrovně řízení. Důležitým předpokladem úspěšnosti tohoto týmu je i možnost komunikace s vedením společnosti.

Prvním krokem ke změnám organizace je její důkladná **analýza fungování organizace**. Důležité informace lze získat z písemných dokumentů (organizačních a pracovních řádů, směrnic, organizačních diagramů, apod.). Další informace je potřeba získat od manažerů a zaměstnanců přímo pomocí dotazníků či osobních rozhovorů, protože mohou existovat odchylky skutečného fungování a písemných charakteristik.

Výsledkem tvorby nového organizačního uspořádání by mělo být nové vymezení pracovních míst postupující vždy odshora dolů, vzájemných vztahů mezi pracovními místy, nových forem seskupení pracovních míst pod vedení jednotlivých manažerů, popř. nových pracovních postupů a organizačních pravidel a směrnic (Urban, 2004).

V praxi se často setkáváme s problematikou **odporu vůči změnám**. Zaměstnanci odmítají mnohdy jakékoli přeměny, převraty, apod. Proto by všemi těmito etapami měla procházet snaha zajistit změnám v organizaci široké přijetí a podporu všech zúčastněných.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

3.1 Představení společnosti

Společnost TEMPO Training & Consulting a.s. je přední vzdělávací a konzultační společnost, která na trhu působí více než 16 let. Cílem společnosti je zajistit komplexní služby v oblasti lidských zdrojů. TEMPO Training & Consulting a.s. má rovněž dosti široké portfolio činností. Svým klientům poskytuje služby v náboru nových zaměstnanců, jejich školení, vzdělávání a poradenství. Tato společnost rovněž vytváří i speciální vzdělávací projekty pro profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců klientů díky fondům Evropské unie (Beránková, 2009).

3.1.1 Hodnoty společnosti

Společnost si rovněž vytyčila hodnoty, kterými se řídí. Snaží se vytvářet dlouhodobý vztah se svými partnery tím, že se zaměřuje na uspokojování individuálních potřeb těchto partnerů a klientů. TEMPO Training & Consulting a.s. uznává také hodnoty směrem dovnitř firmy. Zaměřuje na výsledky, svůj zisk reinvestuje do rozvoje společnosti, vytváří příležitosti pro aktivní zaměstnance a trvale rozvíjí své kompetence. Společnost si zakládá také na své flexibilitě. Ve změnách hledá příležitosti i výzvy.

3.1.2 Logo společnosti

Logo společnosti je znázorněno v obrázku níže:



Obr. 3.1: Logo společnosti TEMPO Training & Consulting a.s.

3.2 Historie společnosti

Počátky firmy TEMPO Training & Consulting a.s. spadají do roku 1996, kdy bylo v Ostravě založeno školicí středisko a vznikla tak nejstarší ze tří současných divizí – **divize Vzdělávání**. Společnost vstoupila na trh specializovaného vzdělávání v oblasti zvyšování počítačové gramotnosti, manažerských a podnikatelských dovedností a jazykových kurzů. Díky rychlému rozvoji těchto aktivit v Moravskoslezském kraji bylo v roce 1998 otevřeno školicí centrum také v Praze. V současné době, kromě výše uvedených školení, poskytuje společnost také osobnostní vzdělávání a vzdělávání v oblasti IT sféry. Tato školení nabízí svým klientům dle jejich potřeb i široké veřejnosti³

V roce 1997 vznikla **divize Evropská unie**. Společnost začala využívat možnosti financovat vzdělávací aktivity z fondů z Evropské Unie. Zapojila se na mezinárodní úrovni v projektové činnosti. Zkušený tým profesionálů nabízí komplexní zpracování žádostí o poskytnutí dotací v rámci jednotlivých Operačních programů ze Strukturálních fondů EU. Neméně důležitá je i podpora klienta při realizaci projektu, kdy jsou zajištěny veškeré administrativní činnosti a dozorování na správné čerpání prostředků z přidělené dotace. Možnost čerpání dotačních titulů z EU znamená pro firmu obrovský synergický efekt v rámci spolupráce obou divizí.⁴

Zároveň s divizí Evropská unie vznikla i **divize lidských zdrojů**, která se v roce 2007 stala i **personální agenturou**, a proto její dnešní oficiální název je **divize Personální agentura**. Jejím úkolem bylo a dodnes je především zajistit veškeré činnosti a procesy související s personálním servisem uvnitř firmy, ale také poskytovat své služby externím klientům, kteří chtějí čerpat z dlouholetých zkušeností jednotlivých členů týmu v oblasti vyhledávání vhodných zaměstnanců a práce s nimi (Beránková, 2009).

3.3 Činnost jednotlivých divizí

V následujících podkapitolách je konkrétněji charakterizována činnost jednotlivých divizí společnosti TEMPO Training & Consulting a.s. (divize Vzdělávání, divize Evropská unie a divize Personální agentura).

³ TEMPO TRAINING & CONSULTING [online]. [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.tempo.cz>>.

⁴ TEMPO TRAINING & CONSULTING [online]. [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.tempo.cz>>.

3.3.1 Činnosti divize Vzdělávání

Divize Vzdělávání vykonává nejrůznější aktivity, mezi které patří⁵:

- **Firemní a vzdělávací programy** – realizace firemního vzdělávání či školení pro klienty (resp. pro jejich zaměstnance) na základě jejich požadavků;
- **Veřejné semináře** – divize poskytuje také jednodenní či dvoudenní semináře pro veřejnost. Některé semináře jsou dokonce akreditovány Ministerstvem vnitra. Mezi nejúspěšnější veřejné semináře patří kurzy rétoriky lektorované hercem Doc. Janem Přeučilem, vstupní kurzy komunikačních dovedností a pilotní kurzy pro manažery a mistry.
- **Poradenství** – divize Vzdělávání rovněž poskytuje poradenství, a to konkrétně v následujících oblastech:
 - Personální audit,
 - Tvorba personálních systémů,
 - Vzdělávací plány a systematické vzdělávací projekty,
 - Systémy odměňování,
 - Motivační systémy,
 - Zavádění hodnotících - motivačních pohovorů,
 - Řízení lidských zdrojů,
 - Vedení lidí,
 - Budování, rozvoj a řízení týmů,
 - Ustavování výrobních týmů,
 - Práce s jednotlivci - osobnostní profily, coaching,
 - Firemní standardy,
 - Budování firemní kultury.
- **Dlouhodobé programy a rekvalifikace** – společnost má na základě udělení akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) oprávnění k provádění rekvalifikací na několik pracovních činností. V nabídce organizace jsou rovněž kurzy akreditované MŠMT k získání odborné způsobilosti - tzv. dílčí kvalifikace dle Národní soustavy kvalifikací.
- **Veřejná správa** – mezi významné klienty společnosti patří také subjekty z veřejné správy. TEMPO Training & Consulting a.s. získala akreditaci vzdělávací instituce

⁵ TEMPO TRAINING & CONSULTING [online]. [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.tempo.cz>>.

vydanou Ministerstvem vnitra ČR. Divize je tedy schopna zajistit školení, které je certifikováno pro zaměstnance státní správy i samosprávy.

- **Zdravotnictví** – dne 3. 12. 2010 byla společnosti udělena akreditace Ministerstva zdravotnictví k uskutečňování vzdělávacího programu certifikovaného kurzu „*Rozvoj znalostí a dovedností v komunikaci nelékařských pracovníků ve zdravotnictví*“.
- **Školství** – TEMPO Training & Consulting a.s. je akreditovanou institucí oprávněnou k realizaci vzdělávacích programů zaměřených na další vzdělávání pedagogických pracovníků, přičemž konkrétní cílovou skupinou jsou pedagogičtí pracovníci základních a středních škol. Nabízené vzdělávací programy jsou zaměřeny na využívání softwaru Microsoft Office a interaktivní tabule k zefektivnění a zpestření výuky a lepší prezentaci přednášených témat a vyučované látky. Dále je v nabídce vzdělávací program zaměřený na moderní pedagogickou metodu projektového vyučování, která podporuje aktivní učení žáků/studentů, jejich zapojováním do práce na tematických projektech v rámci jednotlivých předmětů, a současně dokáže podpořit jejich týmovou práci a vztahy mezi nimi.

Komplexní přehled činnosti divize Vzdělávání je nastíněn v příloze č. 1, kde můžeme vidět portfolio služeb v oblasti vzdělávání a poradenství.

3.3.2 Činnost divize Evropská unie

Společnost TEMPO Training & Consulting a.s. realizuje celou řadu projektů financovaných z prostředků Evropské unie. Realizuje projekty buď na **národní**, nebo **mezinárodní úrovni**. Co se týče národních projektů, prioritou aktivit v minulém programovacím období byl zejména Evropský sociální fond s důrazem na Operační program rozvoj lidských zdrojů. Pro programovací období 2007 – 2013 je pozornost zaměřena na navazující operační programy, v tomto ohledu tedy především na Operační program **Lidské zdroje a zaměstnanost**, **Vzdělávání pro konkurenceschopnost** a Operační program **Adaptabilita**⁶.

Společnost TEMPO Training & Consulting a.s. se jako partner účastní mnoha projektů v rámci programu financovaných Evropskou Komisí. Tyto programy jsou zaměřeny zejména na vzdělávání a školení. Hlavním cílem všech těchto programů, na nichž v rámci partnerství společnost spolupracuje, je pomáhat objevovat a rozšiřovat stávající přístupy ke vzdělání, zajistit speciální sociální péči nebo podporovat zaměstnanost v regionech,

⁶ TEMPO TRAINING & CONSULTING [online]. [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.tempo.cz>>.

se zaměřením především na znevýhodněné skupiny, jako například dlouhodobě nezaměstnaní, mladí lidé, ženy či invalidé. Významnou rolí, kterou TEMPO Training & Consulting a.s. zastává v mezinárodních projektech, je přispívání k rozvoji evropských školicích osnov, k implementaci evropských standardů do českého prostředí, ke sdílení a transferu znalostí a zkušeností, stejně tak jako IT podpora.

Divize EU také nabízí komplexní individuální servis v oblasti získávání dotací z fondů EU a státního rozpočtu ČR pro firmy, školy, vzdělávací instituce, obce a nestátní neziskové organizace. V rámci této činnosti společnost zajišťuje veškeré aktivity od vyhledání vhodného dotačního titulu, přes zpracování žádosti o dotaci, odbornou pomoc v průběhu realizace projektu až po závěrečnou zprávu tak, aby čerpání dotace proběhlo bez problémů a bylo v souladu s požadavky poskytovatele finanční podpory.

Komplexní přehled činnosti divize Evropská unie je nastíněn v příloze č. 1, kde můžeme vidět portfolio služeb v oblasti projektů financovaných z fondů EU.

3.3.3 Činnost divize Personální agentura

Oproti oběma výše uvedeným divizím, které se zaměřují na podnikatelskou činnost a tvorbu zisku, divize Personální agentura se zabývá zajištěním lidských zdrojů pro externí klienty a zejména pak pro interní účely. Divize se zaměřuje především na vyhledávání a získávání vhodných zaměstnanců pro interní pozice, tedy pro všechny tři divize. Vzhledem k faktu, že za posledních několik let se společnost velmi rozvinula, tvoří nábor zaměstnanců podstatnou náplň této divize. V souvislosti s touto skutečností se divize zaměřuje také na rozvoj lidských zdrojů, adaptační, motivační a stabilizační proces, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. S tímto souvisí také osobnostní a odborné testování, ať už potenciálních či stávajících zaměstnanců (Bialková, 2008).

Divize Personální agentura je rovněž primárně chápána jako nositel poradenské a moderátorské role ve vztahu k manažerům ostatních divizí, jako komunikátor a prostředník přenosu informací ze strany majitele a vedení společnosti. Co se týče vztahového postoje, je divize vnímána ostatními divizemi a zaměstnanci velmi rozdílně. Existují zaměstnanci a týmy v ostatních divizích, u kterých má Personální agentura dobré renomé, nicméně existují i zaměstnanci, kteří neberou práci a činnost divize vážně. Tyto poznatky byly získány rozhovorem se HR specialistkami (pojednáno v dalším textu) a jedná se tedy o jejich domněnky a pocity.

I přes skutečnost, že jednotlivé divize jsou samostatné, divize Personální agentura není nezávislá a za svou činnost odpovídá majiteli společnosti. Tato skutečnost je nastíněna v kapitole *4.1.1 Struktura společnosti*. Divize Personální agentura má rovněž své strategické, taktické i operativní cíle. Mimo tyto cíle rovněž musí plnit měsíční plány, které se týkají pozic, na něž musí obsadit správné lidi. Cíle jsou sestavovány vedením divize Personální agentura, které samozřejmě odrážejí záměry celé společnosti a jsou schvalovány majitelem.

Komplexní přehled činnosti divize Personální agentura je rovněž nastíněn v příloze č. 1.

4 VYMEZENÍ PŘEDMĚTU ANALÝZY EFEKTIVNOSTI ORGANIZAČNÍ A ŘÍDICÍ STRUKTURY A JEJÍ APLIKACE V PODMÍNKÁCH VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Čtvrtá kapitola diplomové práce je věnována analýze efektivnosti řídicí a organizační struktury. Cílem analýzy je aplikovat poznatky získané z teoretické části, provést analýzu a navrhnout vhodné náměty k řešení. Vzhledem k aktuálnosti problému je analýza provedena v rámci **divize Personální agentury** společnosti TEMPO Training & Consulting a.s.

Analýza efektivnosti organizační a řídicí struktury zahrnuje pět kroků zachycených v následujících podkapitolách. V těchto podkapitolách je rozvedena informační základna jako odrazový můstek pro samotnou analýzu problému, specifikován předmět analýzy, dále popsán postup analýzy a použité metody, následně jsou zde prezentovány výsledky zkoumání a nakonec shrnuty získané poznatky.

4.1 Informační základna pro analýzu

4.1.1 Struktura společnosti

Co se týká typologického zařazení vybrané organizace v rámci organizačních struktur, jedná se o divizionální typ organizační struktury. Na vrcholu organizační pyramidy společnosti TEMPO Training & Consulting a.s. stojí **majitel** (jednatel). Firma se sestává ze tří samostatně hospodařících divizí, a sice **divize Vzdělávání**, **divize Evropská unie** a **divize Personální agentura**. Jednotlivé divize mají své ředitele a liniové zaměstnance a jsou určitým způsobem strukturovány. I když divize hospodaří samostatně, jejich činnosti jsou velmi úzce propojeny určitými vazbami. Organizační uspořádání jednotlivých divizí jsou zobrazena v příloze č. 2 – 4.

4.1.2 Stávající organizační struktura divize Personální agentura

V této části je potřeba říci, že organizační uspořádání divize neodpovídá žádnému typu organizační struktury, které bylo uvedeno v teoretické části. I přes tento fakt je určité uspořádání vytvořeno. Divizi Personální agentura vede **ředitelka** divize. Dále je zde **ekonomické oddělení divize**, které je složeno z **ekonomické** a **provozní** části. Ekonomickou část tvoří ekonomický a finanční manažer a administrativní podpora ekonomického týmu. Provozní stránka je zastoupena HR Operations manažerem a HR Office manažerem. Nejpočetnějším a důležitým oddělením divize je oddělení **HR konzultantů**. Toto oddělení je

složeno z 14 konzultantů lidských zdrojů. Poslední skupinou zaměstnanců divize je skupina 14 **asistentů**. Stávající organizační schéma této divize je znázorněné v příloze č. 4.

4.1.3 Zaměstnanci divize Personální agentura

Tato část je věnována popisu zaměstnanců divize a jejich hlavních činností. Je zde charakterizována činnost ředitelky divize, zaměstnanců ekonomického oddělení, dále činnost HR konzultantů (specialistů) a HR asistentů.

- **Ředitelka divize**

Ředitelka divize Personální agentura má na starosti schvalování cílů divize a jejich kontrolu z hlediska plnění, schvalování celkových rozpočtů a kontrolu mezd zaměstnanců. V celkovém kontextu odpovídá za hospodářský výsledek celé divize. Také má na starost komunikaci se zaměstnanci divize ve smyslu adaptačních a stabilizačních procesů a zastřešuje komunikaci s obchodním týmem ve smyslu kontrolní činnosti.

- **Ekonomický manažer**

Ekonomický manažer spolupracuje na projektech společnosti a provádí daňovou optimalizaci. Má na starosti především přípravu smluv pro nově nastupující zaměstnance, jejich dodatky a ukončování smluv. Dále s novými zaměstnanci smlouvy podepisuje, následně je školí na směrnice. Pro zaměstnance společnosti zpracovává daňová přiznání a poskytuje poradenství ohledně zákoníku práce.

- **Finanční manažer**

Finanční manažer má na starosti především sestavování mezd pro všechny zaměstnance a spolupracovníky společnosti. Dále sestavuje cash-flow, nákladovost a mzdové rozpočty a kontroluje vynaložené náklady. Zodpovídá za hospodářský výsledek celé společnosti.

- **Administrativní podpora ekonomického týmu**

Tato pozice slouží k podpoře dvou výše zmíněných pozic, kdy náplní práce je částečně příprava dokumentace k podpisům smluv s novými zaměstnanci a spolupracovníky pro interní i externí projekty, a následně jejich samotný podpis, a také příprava podkladů pro sestavení rozpočtů pro finančního manažera.

- **HR Operations manažer**

HR Operations manažer má na starosti zajištění administrativního chodu divize. Dále se stará o vozový park divize, zajišťuje přístupy pro zaměstnance do databází a má na starosti pokladnu. Náplní práce je také starost o kancelářské a počítačové vybavení. Rovněž kompletuje údaje potřebné pro probíhající analýzy. Slouží také jako komunikační kanál mezi divizí Personální agentura a oddělením IT.

- **HR Office manažer**

HR Office manažer má na starosti přípravu smluv pro lektory pro divizi Vzdělávání, vyplňování dokladů pro výplatu mezd a odvodů za zaměstnance, vystavování faktur a administrativu. Má na starosti také kompletaci reportů denní činnosti zaměstnanců divize a jejich zasílání majiteli společnosti.

- **HR konzultant (specialista)**

Zde je nutné uvést, že práce konzultantů je velice specifická a existuje zde několik oblastí. Všichni konzultanti mají jednak společné a jednak speciální činnosti. Společná část zahrnuje nábor a výběr zaměstnanců, adaptační a stabilizační procesy a konzultace psychologických profilů. Konzultanti mají také možnost spolupracovat na zakázkách od externích klientů. K základní linii činností patří rovněž možnost mít na starost funkční oblasti činností, za které si odpovídají. Těmito činnosti rozumíme především správu a aktualizaci webových stránek či HR reporting (sledování klíčových ukazatelů v personální práci; v tuto chvíli je prováděn pouze reporting na výstupech zaměstnanců). Dle úrovně seniority konzultanta se pak na tyto činnosti nabalují další, jako je např. koučink zaměstnanců.

Z HR konzultantů jsou dále vyčleněni klíčoví zaměstnanci do speciálních týmů. Jedním z nich je skupina HR Strategie. Tento tým tvoří čtyři klíčoví HR specialisti, kteří řeší dlouhodobé a strategické cíle divize v rámci celé společnosti a následnou konfrontaci záměrů s majitelem. Druhou speciální skupinou je skupina HR Business Partners, kteří mají na starosti především komunikaci s manažery ostatních divizí a jejich jednotlivých týmů. Manažeři jim dávají podněty a zpětnou vazbu ohledně zaměstnanců těchto divizí. Partneři následně řeší např. přestupy, povýšení či ukončení činností zaměstnanců, revidují mzdy, nastavují odměňovací systém a spolupracují na řešení nastavení procesů a organizačních struktur v jednotlivých týmech zmíněných divizí.

V týmu konzultantů jsou také ještě další dvě specifické pozice. Jednou z nich je HR konzultant, který zajišťuje *headhunting*, což je forma náboru *executive search*, tzn. přímé oslovování vytipovaných kandidátů pro určité pozice (např. vrcholoví manažeři) jak pro interní potřebu, tak i pro externí klienty. A konečně, pod divizi Personální agentury spadají i dvě HR specialistiky, které jsou alokovány na konkrétní klienty, jímž poskytují veškeré personální a poradenské služby, včetně jejich realizace.

▪ HR asistent

V neposlední řadě je důležité zmínit je tým HR asistentů, kteří pracují na částečný úvazek. Hlavní náplní práce asistentů je zajišťování nejen administrativní, ale z části i personální činnosti. Především se jedná o vkládání kontaktů a informací o kandidátech do interní databáze uchazečů, posílání zpětných vazeb nevhodným či zamítnutým kandidátům, vyhledávání vhodných kandidátů, a nejrůznější administrativní činnosti jako je kopírování, skenování a tisk dokumentů potřebných k výběrovému řízení. Po určité době, kdy asistent zvládne základní činnosti, je přiřazen k HR konzultantovi (specialistovi), se kterým úzce spolupracuje při náboru zaměstnanců.

Tým asistentů je zastřešen HR Administrátorem, jehož náplní práce je vedení a koordinace týmu asistentů ve smyslu jejich plánování, organizace, zadávání práce, kontroly provedené práce a jejich hodnocení. HR Administrátor se také částečně podílí na operativním plánování týmu asistentů s vedením divize Personální agentura. Společně s těmito činnostmi má na starost i spolupráci s HR konzultantem (specialistou), se kterým úzce spolupracuje při náboru zaměstnanců na určité pozice, tzn. vyhledávání, oslovování a komunikace s vhodnými kandidáty včetně plánování osobních pohovorů a zajištění administrativních úkonů s tímto spojených.

4.2 Specifikace předmětu analýzy

Základní výzkumné otázky položené v rámci této explorační analýzy zní: „*Nakolik nynější organizační struktura analyzované divize podporuje efektivnost jejich procesů a v čem jsou případné problémy způsobené neefektivní organizací?*“ A druhá otázka zní: „*Co je zapotřebí učinit, aby byly tyto problémy minimalizovány?*“

Cílem analýzy je postihnout celkový obraz stávající organizační struktury divize Personální agentury společnosti TEMPO Training & Consulting a.s., identifikovat problémy, zjistit jejich příčiny a případně navrhnout odpovídající změnu organizační struktury.

Za účelem tohoto výzkumu bylo navrženo šetření, které zjišťovalo funkčnost a úroveň vyspělosti organizační struktury divize prostřednictvím zkoumání vybraných prvků struktury a jejich slabých míst. Analýza je zaměřena především na skupiny charakteristik, které mají vliv na kvalitativní úroveň organizačního uspořádání. Předmětem zkoumání je tedy posouzení zejména následujících faktorů:

- úroveň propracovanosti a aplikovatelnosti organizačního řádu, norem a pravidel včetně ostatní dokumentace,
- vymezení pracovní náplně zkoumaných pracovních míst (pozic, funkcí, jejímž výkonem jsou zaměstnanci pověřeni),
- úroveň vymezených pravomocí a odpovědnosti těchto funkcí,
- specifikace pracovních požadavků a nároků, koncentrovaná do pojetí jejich kompetencí (jakožto způsobností),
- efektivnost a důvody předpokládaných změn stávající organizační struktury a systému řízení.

4.3 Použité metody analýzy a její postup

K analýze úrovně řídicí a organizační struktury bylo použito několik metod, které jsou v následujícím textu více přiblíženy a specifikovány. Jedná se o tyto techniky:

- strukturovaný rozhovor s HR specialisty,
- metoda písemného dotazování,
- analýza kritických incidentů,
- analýza dostupných dokumentů.

4.3.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor je metodou kvalitativního výzkumu. Tato technika patří mezi složité metody zkoumání. Sestává se z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. Tento typ rozhovoru se využívá, když je nutné minimalizovat variaci otázek, kladených dotazovanému. Redukuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit. Nevýhodou tohoto typu rozhovoru je restrikce na předem daná témata. Omezení je dáno i tím, že různým respondentům klademe stejně formulované otázky a tím přehlížíme situovanost rozhovoru (Hendl, 2008).

Vzhledem k potřebě získat co nejvíce informací o současném stavu organizační a řídicí struktury divize Personální agentura bylo přistoupeno právě k této metodě. Rozhovor byl proveden se třemi HR specialistkami, které se rovněž částečně podílejí na vedení divize. Struktura otázek, které byly položeny respondentkám, jsou uvedeny v příloze č. 8.

4.3.2 Metoda písemného dotazování

Pro dokreslení získaných poznatků ze strukturovaných rozhovorů a pro začlenění většího množství zaměstnanců divize (resp. jejich pohledu na věc) do analýzy současného stavu organizační a řídicí struktury bylo ještě přistoupeno k **metodě písemného dotazování**. Tato metoda patří mezi základní techniky sběru dat. Dotazník obsahuje soubor standardizovaných otázek, které jsou seřazeny v logické návaznosti a jsou orientované na získání konkrétních odpovědí. **Výhodou** dotazníkového šetření je, že za krátký čas lze získat velké množství informací. Na druhou stranu je však složité dotazník správně sestavit. Otázky musí být jednoduché a pro respondenty srozumitelné a hlavně musí sledovat daný problém.

Dotazník, jenž byl použit k získání informací aktuálního stavu organizační a řídicí struktury divize Personální agentura, byl sestaven na základě dotazníku, který pro tuto diplomovou práci poskytl prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc., a doplněn o další otázky týkající se dané problematiky. Jeho znění můžete vidět v příloze č. 9.

4.3.3 Analýza kritických incidentů

Metoda kritických incidentů je jednou z dalších technik kvalitativního výzkumu, která je použita pro analýzu zkoumaného problému v této diplomové práci. Kritickou událostí rozumíme určitou příhodu, která určitým způsobem, ať už negativně či pozitivně, vybočuje z běžného chodu, a která odlišuje úspěšnou či neúspěšnou práci.

Je to metoda, která může identifikovat problémy v organizaci. Používá se rozhovorem, kdy tazající vyzývá respondenta, aby hovořil o neobvyklých incidentech v organizaci. Pro účely této analýzy byly respondentky dotazovány na události, které souvisí s daným problémem, a to konkrétně s úrovní organizační struktury (vymezení pravomocí, kompetencí a odpovědností, v oblasti nadřízenosti a podřízenosti, funkční náplň pracovních míst, apod.).

4.3.4 Analýza dostupných dokumentů

Analýza dostupných dokumentů je jak kvantitativní, tak i kvalitativní metodou výzkumu, která zkoumá dokumenty, jež byly vytvořeny za účelem uchování a předání informací. **Výhodou** této techniky je, že získáme informace, které bychom jiným způsobem těžko získávali, a také to, že data nejsou vystavená působení zdrojů chyb nebo zkreslení, např. přítomnost výzkumníka při pozorování nebo dotazování. **Nevýhodou** je, že s sebou může nést možnost subjektivního zkreslení (Hendl, 2008).

Pro účely této diplomové práce se jedná o studium **popisů pracovních míst**, které se na divizi Personální agentura nazývají definice pozice, dále se jedná o studium dokumentů s **normami, pravidly a směrnici**, a také o studium současné **organizační struktury** divize Personální agentura.

4.3.5 Postup analýzy

Po prvotní orientaci v problematice na základě vlastního pozorování a orientačních rozhovorů se zaměstnanci divize byla provedena výše uvedená specifikace předmětu analýzy. Následně bylo přistoupeno k rozhovorům se třemi HR specialistkami, k dotazníkovému šetření, a pak ke studiu dokumentů. Informace získané těmito rozhovory a odpověďmi z dotazníku byly doplněny o poznatky získané studiem dostupných dokumentů. Na základě získaných údajů byla provedena sumarizace získaných poznatků, hodnocení získaných výsledků a byly sepsány návrhy a doporučení ke zlepšení zjištěného stavu.

4.4 Výsledky analýzy

Tato kapitola je věnována výsledkům provedené analýzy (metoda strukturovaných rozhovorů, písemného dotazování, kritických incidentů a analýza dostupných dokumentů), resp. parafrázím a hodnocením odpovědí respondentů. Nejprve je zde však nastíněn postup průběhu analýzy.

Nejprve bylo přistoupeno ke strukturovaným rozhovorům se třemi HR specialistkami, které se rovněž částečně podílí na vedení divize Personální agentura. Před zahájením rozhovoru byl vyžádán souhlas s pořízením písemného záznamu odpovědí, následně byl zahájen rozhovor, který se nejprve věnoval obecnějším otázkám týkajících se popisu a fungování divize Personální agentura, a pak specifickým otázkám k zjištění stavu organizační a řídicí struktury. Nakonec byly respondentky dotázány na neobvyklou situaci, která negativně vybočila z běžného chodu fungování divize.

Po zpracování odpovědí z rozhovorů bylo ještě přistoupeno k metodě písemného dotazování, a sice z toho důvodu, aby bylo možné lépe podložit výsledky rozhovorů, a také k začlenění většího počtu zaměstnanců divize a jejich názorů na danou problematiku. Prostřednictvím dotazníku bylo osloveno 24 respondentů (všichni zaměstnanci ekonomického oddělení, 12 HR konzultantů a 7 HR asistentů), z toho 23 dotazníků se vrátilo vyplněných. Návratnost tedy byla přibližně 96 %.

Následující kapitoly jsou věnovány výsledkům analýzy. Jsou strukturovány podle jednotlivých oblastí, které byly vymezeny v kapitole 4.2 *Specifikace předmětu analýzy*.

4.4.1 Existence, propracovanost a aplikovatelnost organizačního řádu, norem a pravidel včetně ostatní dokumentace

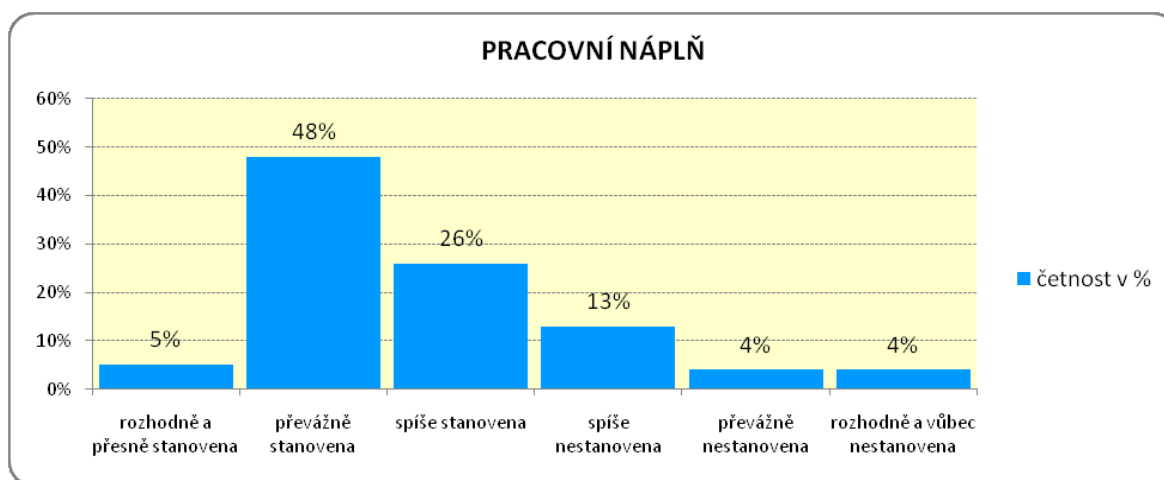
Ke zjištění stavu, existence, propracovanosti a aplikovatelnosti organizačního řádu, norem a pravidel bylo primárně využito strukturovaného rozhovoru s HR specialistkami a následně pak byly informace získané tímto způsobem doplněny o analýzu dostupné dokumentace.

Otázka „*Které dokumenty jsou relevantní pro práci divize Personální agentura (legislativa, organizační řád, pravidla, normy, směrnice, apod.)?*“ byla zodpovězena všemi respondentkami podobně. Pro práci divize Personální agentura jsou relevantní **legislativní dokumenty**, a to především Zákoník práce a jeho příslušné dodatky, nařízení a další zákony, jako je např. Zákon o zaměstnanosti či povolení ke zprostředkování zaměstnání.

Organizační řád na divizi ani v celé společnosti neexistuje, ačkoli všechny respondenty jsou si vědomy toho, že by existovat měl. Funkce organizačního řádu zde supluje vydávané **směrnice**. Existují společné směrnice pro celou společnost a pak směrnice, které jsou zpracovány každou divizí samostatně. Dále zde existují nejrůznější **pravidla**, ať už jsou psaná či nepsaná. Nepsaná pravidla jsou komunikována prvotně při podpisu smlouvy při nástupu zaměstnanců, a následně v průběhu zaměstnání nadřízenými pracovníky. K psaným pravidlům patří především pracovní postupy a procesní mapy pro činnost divize. Avšak ne všechny tyto pravidla mají status normy či směrnice.

4.4.2 Vymezení pracovní náplně zaměstnanců divize Personální agentura

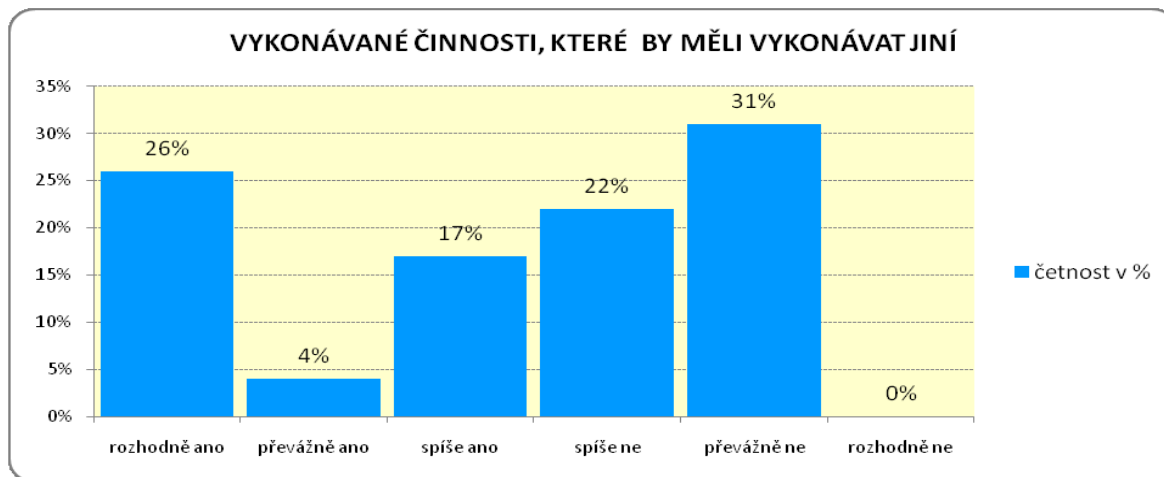
Pro zjištění, zda je pracovní náplň zaměstnanců divize vymezená, posloužilo především písemné dotazování. Zaměstnancům bylo položeno několik otázek, které se týkají této problematiky, a to konkrétně „*Jak je stanovena náplň Vaší pracovní činnosti?*“, „*Myslíte si, že vykonáváte nějakou činnost, kterou by měli vykonávat jiní?*“ a „*Myslíte si, že činnost, kterou vykonávají jiní, byste měli vykonávat Vy?*“ K interpretaci výsledků nám poslouží níže znázorněné grafy:



Graf 4.1: Vymezení pracovní náplně

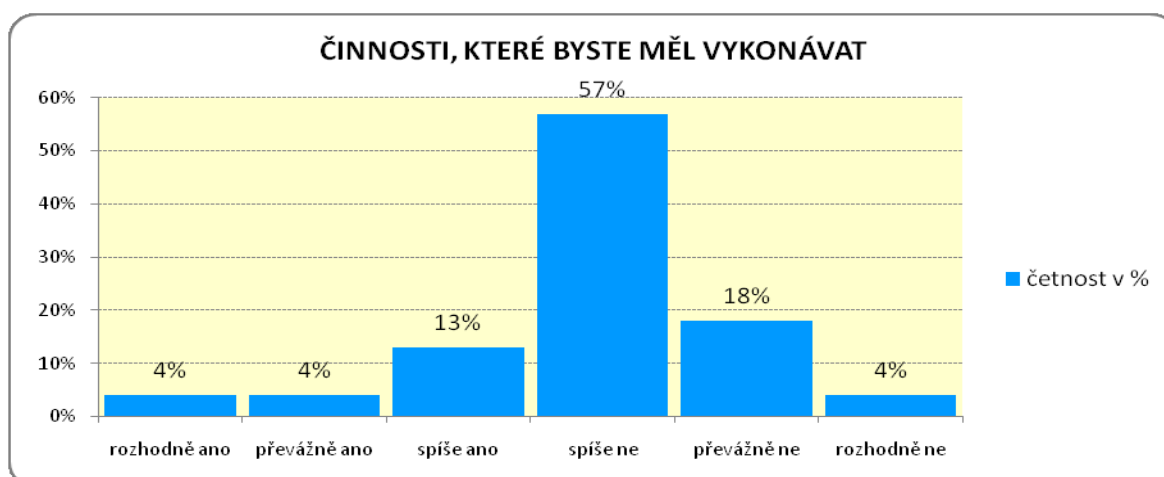
Z výsledků analýzy tedy vyplývá, že necelých 50 % respondentů uvedlo, že je jejich pracovní náplň převážně stanovena. Pouze 5 % dotazovaných uvedlo, že je jejich práce jednoznačně a přesně stanovena. Zajímavým výsledkem je i skutečnost, že celkem 21 % respondentů je přesvědčena o tom, že náplň jejich práce není stanovena.

Pozoruhodným ukazatelem je i *Graf 4.2*, který znázorňuje, že celkem 47 % dotazovaných si myslí, že některé činnosti, které vykonávají, by měli vykonávat jiní. Ani jeden respondent si nemyslí, že činnosti, které vykonává, by rozhodně neměli činit jiní.



Graf 4.2: Vykonávané činnosti, které by měli vykonávat jiní

Za to v opačném případě, tedy v odpovědích na otázku: „*Myslíte si, že činnosti, které vykonávají ostatní, byste měli vykonávat Vy?*“ bylo zjištěno, že celkem 79 % dotazovaných si myslí, že takové činnosti neexistují. Nicméně nezanedbatelným faktem je i to, že 21 % respondentů si myslí, že takové činnosti existují. Grafické znázornění můžeme vidět v níže uvedeném grafu:



Graf 4.3: Činnosti, které byste měl vykonávat

V souvislosti s vymezením pracovní náplně zaměstnanců bylo také přistoupeno k otázkám týkajících se vymezení pracovní náplně v rozhovorech s HR specialistkami, což také koreluje s výše uvedenými výsledky písemného dotazování. Konkrétně bylo zjišťováno, zda existují **popisy pracovních míst** zaměstnanců divize Personální agentura. Zde se respondentky shodly na odpovědi. Popisy pracovních míst se ve společnosti nazývají **definice pozice**, kde je popsána obecná charakteristika a požadavky na zaměstnance. Tato skutečnost vychází z důvodu specifčnosti celé společnosti.

Pro zaměstnance divize Personální agentura však popisy pracovních míst či definice pozice neexistuje, ačkoli je to v rozporu se zákonem. Charakteristika pracovní náplně a jí příslušející informace jsou podávány na základě slovního sdělení nadřízeného.

4.4.3 Vymezení pravomocí a odpovědností zaměstnanců divize

Vymezení pravomocí a odpovědností rovněž souvisí s efektivností či účelností organizační a řídicí struktury, proto byla tato oblast rovněž podrobena analýze. Ve strukturovaných rozhovorech i dotazníku bylo položeno několik otázek týkajících se vymezení pravomocí, odpovědností, delegování pravomocí, zjišťování úrovně těchto prvků, a také úrovně vyváženosti mezi pravomocí a odpovědností.

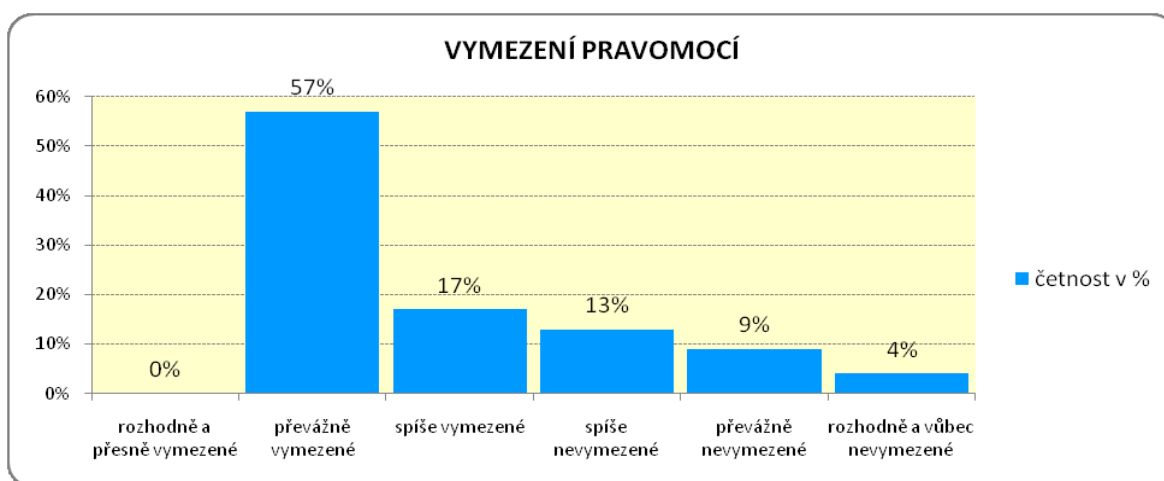
Je nutné připomenout, že rozhovorů se účastnily tři HR specialistky, jež jsou začleněny do skupiny HR Business Partners, o které bylo pojednáno v popisu činností zaměstnanců. Tato skupina se vyznačuje i jinou než běžnou činností HR konzultanta (specialisty), proto se jak úroveň pravomocí, tak i úroveň odpovědnosti liší. Kdežto dotazníky byly vyplněny zaměstnanci celé divize Personální agentura.

V následujícím textu jsou popsány výsledky **analýzy pravomocí**:

V rozhovorech s HR Business Partnery byla položena otázka: „*Jaká je úroveň pravomocí vzhledem k pracovní funkci, kterou plníte?*“ A odpověď zněla, že z pozice HR Business Partnera jako pozice manažera pro lidské zdroje pro dané týmy nevyplývají pravomoci, které mohou přímo ovlivnit vedoucí a činnosti daných týmů. Nicméně zde existuje odpovědnost za efektivní využití nejen lidských zdrojů.

Pravomoci vyplývající z pozice či pracovní náplně **nejsou nikde písemně vymezeny**. Nicméně každý z respondentů si je vědom svých pravomocí, které mu byly **předány ústně nadřízeným**, či si je převzal se souhlasem nadřízeného sám. Úroveň těchto pravomocí pak odpovídá dané práci, činnosti či aktivitě.

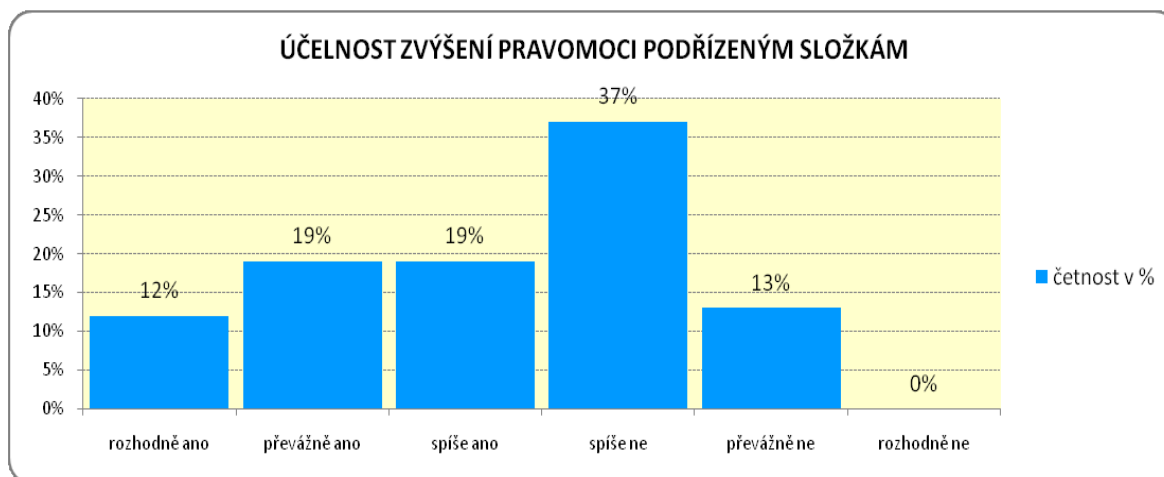
Aby byly informace kompletní, do dotazníkového šetření bylo rovněž zahrnuto několik otázek týkajících se výše uvedené problematiky, tedy vymezení pravomocí. Na otázku: „*Jak je vymezen rozsah pravomocí?*“ odpovědělo 74 % dotazovaných, že rozsah pravomocí je převážně a spíše vymezen. Nicméně se nenašel ani jeden z respondentů, který by odpověděl, že pravomoci jsou jednoznačně a přesně vymezené. Za zmínku stojí také skutečnost, že 26 % dotazovaných odpovědělo, že jejich pravomoci nejsou vymezené. Grafické znázornění odpovědí je možné vidět v následujícím grafu:



Graf 4.4: Vymezení pravomocí

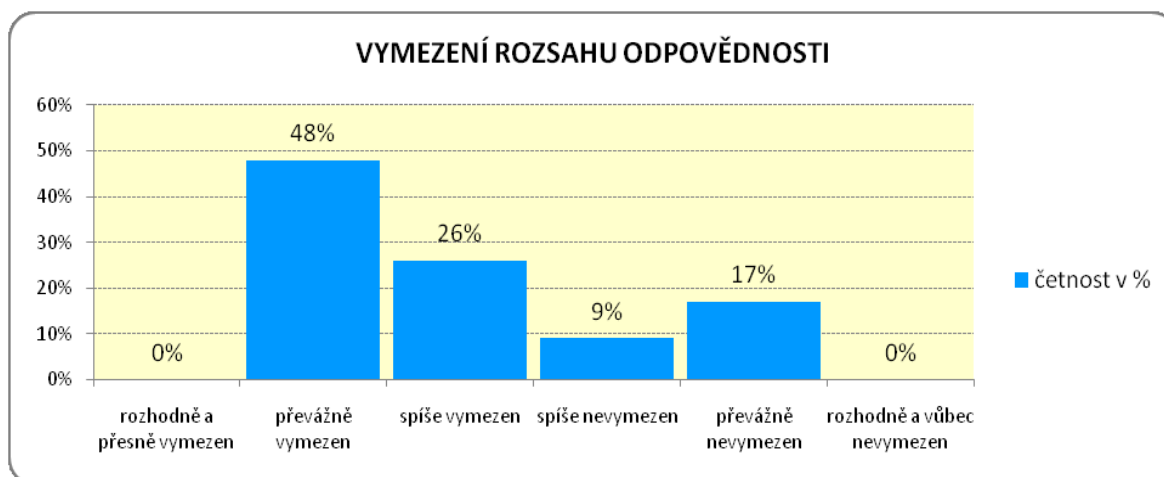
V souvislosti s otázkou vymezení rozsahu pravomocí bylo také zjišťováno, zda je rozsah pravomocí vzhledem k vykonávané činnosti odpovídající. Zde byly odpovědi téměř jednoznačné. 87 % respondentů uvedlo, že rozsah pravomocí vzhledem k vykonávaným činnostem a úkolům je vyhovující. Nicméně se našlo i 17 % dotazovaných, kteří jsou přesvědčeni o opaku.

V neposlední řadě bylo také zjišťováno, zda je účelné zvýšit pravomoc podřízeným stupňům řízení. Celkem 50 % dotazovaných uvedlo, že je účelné zvýšit pravomoc podřízeným složkám a 50 % uvedlo, že to účelné není. Rozložení jednotlivých odpovědí je možné vidět v následujícím grafu:



Graf 4.5: Účelnost zvýšení pravomoci podřízeným složkám

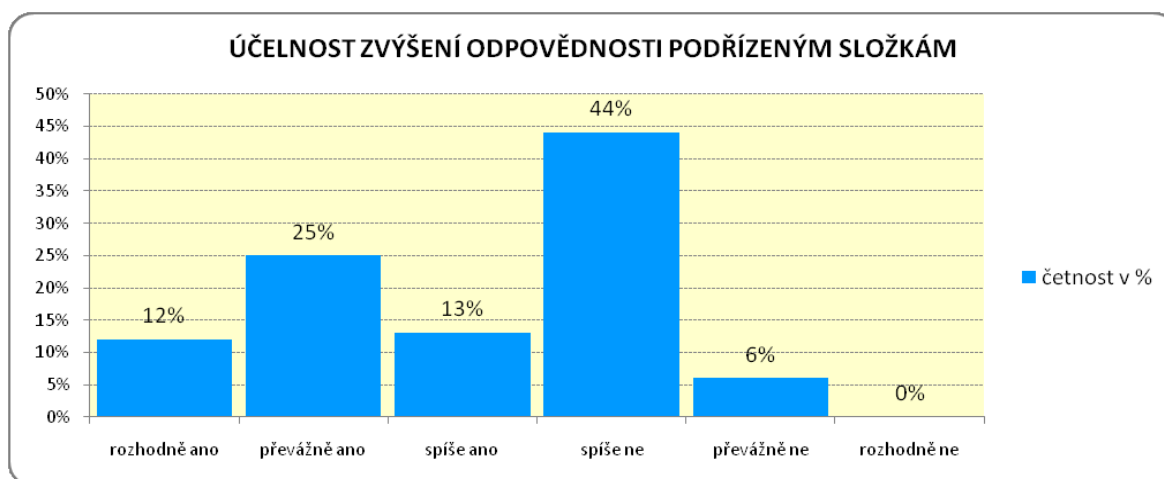
Analýze byla podrobena také problematika **odpovědnosti**. Dotazníkovým šetřením se zjišťovalo, podobně jako u pravomocí, zda je rozsah odpovědnosti vymezen. Bylo zjištěno, že 74 % respondentů se domnívá, že rozsah jeho odpovědností je převážně a spíše vymezen. Nicméně se objevilo i 26 % odpovědí, které tvrdily, že rozsah odpovědností vymezen není. Důležitým faktorem (stejně jako u vymezení rozsahu pravomocí) je, že ani jeden respondent neodpověděl, že rozsah odpovědností je jednoznačně a přesně vymezený. Jednotlivé reakce dotazovaných je možné vidět v následujícím grafu:



Graf 4.6: Vymezení rozsahu odpovědností

Problematika odpovědnosti byla podrobena rozboru rovněž v rozhovorech s HR specialistkami. Odpovědi na otázku „*Domníváte se, že by bylo účelné zvýšit odpovědnost Vám podřízeným stupňům řízení?*“ se lišily. Jedna z odpovědí byla, že by odpovědnost podřízeným stupňům nezvýšila. Nicméně dvě respondentky se shodly na tom, že by odpovědnost svým podřízeným stupňům zvýšily. Pokud totiž má podřízená složka předpoklady na vývoj a profesní růst, je účelné zvýšit jí odpovědnost, aby se vypracovala. Dojde pak ke zvětšení časového fondu nadřízeného. Může se pak věnovat jiné práci.

S touto otázkou se setkali respondenti i v písemném dotazování. Výsledky jsou zachyceny v *Grafu 4.7*. Reakce respondentů na tuto otázku z rozhovorů v podstatě korespondovaly s odpověďmi z dotazníkového šetření. Celkem 50 % dotazovaných uvedlo, že je účelné zvýšit odpovědnost podřízeným složkám a 50 % uvedlo, že to účelné není.



Graf 4.7: Účelnost zvýšení odpovědnosti podřízeným složkám

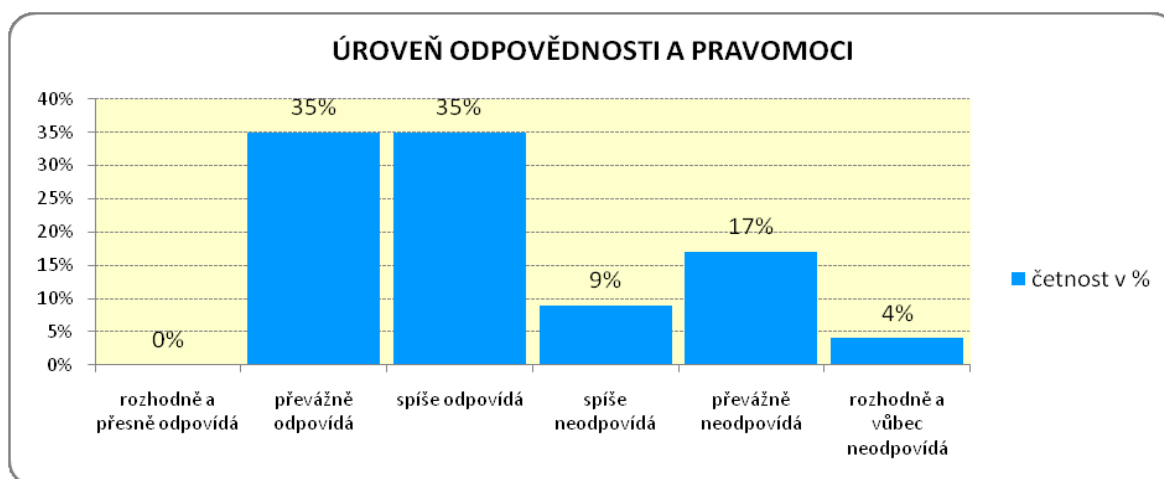
Dále se analýza zaměřovala **delegování pravomocí a odpovědnosti s nimi spojenými**. V rozhovorech s HR specialistkami bylo zjištěno, že delegování pravomocí probíhá od majitele společnosti, který potvrzuje požadavky jiných divizí a externích klientů směrem na nižší složky řízení. HR konzultanti (specialisté) mají možnost delegovat své pravomoci na asistenty. Nicméně je nutné podotknout, že je na posouzení konzultanta, které pravomoci takto může delegovat. Pokud se jedná o záležitost, kterou by konzultant delegovat neměl, ale situace to vyžaduje, je nutný souhlas přímého nadřízeného.

Dotazníkovým šetřením pak bylo zjišťováno, zda jsou vůbec podřízení schopni převzít vyšší pravomoc a odpovědnost a v neposlední řadě také, zda jsou nadřízení schopni delegovat pravomoc a odpovědnost na své podřízené.

Na otázku, zda jsou podřízení schopni převzít vyšší odpovědnost a pravomoc, odpovědělo 57 % respondentů, že podřízení spíše a převážně nejsou schopni vyšší odpovědnost převzít. Nicméně i 43 % není nezanedbatelných. Tito dotazovaní odpověděli, že jejich podřízení jsou schopni vyšší odpovědnost přijmout. V této souvislosti bylo také zjišťováno, zda jsou nadřízení vůbec ochotni delegovat pravomoci a s nimi spojené odpovědnosti. Zde se téměř 90 % dotazovaných shodlo, že podřízení jsou ochotni delegovat pravomoci na nižší složky řízení.

V rámci problematiky pravomocí a odpovědností byla také zkoumána **vyváženost úrovně pravomocí a odpovědností** zaměstnanců divize. Z rozhovorů vyplynulo, že vyváženost pravomocí a odpovědností odpovídá pracovním činnostem. Navíc každý může vyjádřit svůj názor a vést diskuzi. Týká se to především situací, kdy někdo přijde na určitou věc, která je potřeba udělat. Každý má možnost říct, že danou aktivitu zvládne a nese za to plnou zodpovědnost.

Otázka týkající se vyváženosti úrovně pravomocí a odpovědností byla také položena ostatním zaměstnancům na základě písemného dotazování. Výsledky byly téměř jednoznačné. 70 % dotazovaných uvedlo, že úroveň odpovědnosti a pravomoci odpovídá. Nicméně 30 % dotazovaných uvedlo, že vyváženost úrovně odpovědnosti a pravomocí neodpovídá.



Graf 4.8: Úroveň odpovědností a pravomocí

4.4.4 Specifikace pracovních požadavků a nároků, koncentrovaná do pojetí jejich kompetencí (jakožto způsobilostí)

Efektivnosti organizační a řídicí struktury se také týká **vymezení kompetencí** ve smyslu způsobilostí či specifikace pracovních požadavků na určitou pozici. Tato problematika byla zkoumána z hlediska ústního dotazování, které, jak již víme, proběhlo se třemi specialistkami.

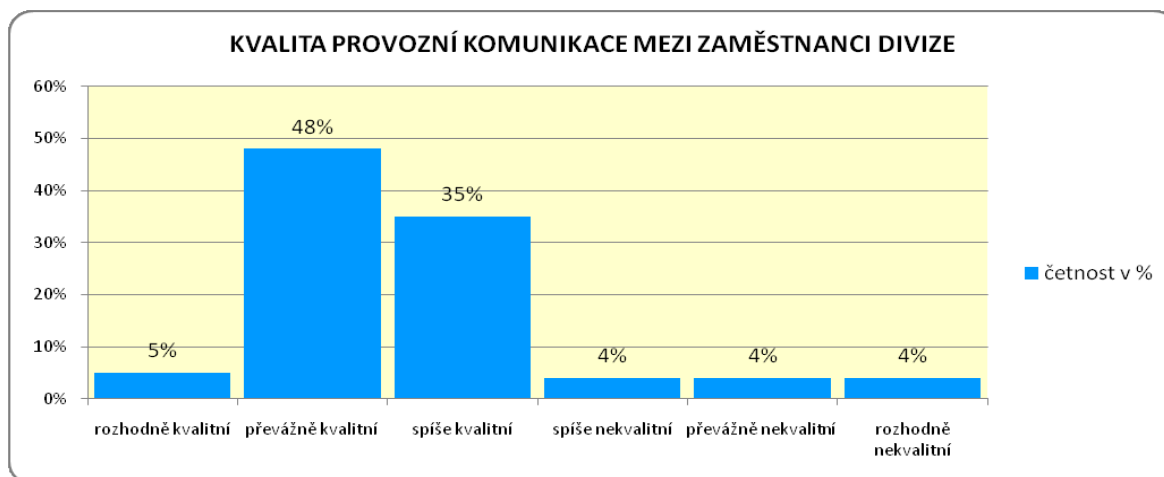
Respondentky se opět shodly na tom, že kompetence z hlediska způsobilostí či schopnosti vykonávat danou činnost vymezeny nejsou, ačkoli by být měly. Kompetence by měly být vymezeny na každou pozici. Na divizi Personální agentura jsou částečně kompetence vymezeny v rámci inzerce, která je vyvěšena na internetu na pracovním serveru.

4.4.5 Komunikace, přenos informací a vznik problémů

Při analýze účelnosti organizační a řídicí struktury je rovněž důležité podrobit rozboru **proces komunikace, přenosu informací a z nich plynoucí vznik problémů**. I na tuto problematiku se analýza zaměřila. Na základě osobních rozhovorů bylo zjištěno, že **komunikace** probíhá napříč celou společností a všemi úrovněmi řízení. V rámci celé společnosti probíhají **pravidelné porady středního managementu i vrcholového managementu**. Na těchto schůzkách jsou přítomni i členové divize Personální agentury, a to konkrétně HR Business Partners. Partneři mají také pravidelné schůzky s manažery týmů ostatních divizí, kde řeší personální záležitosti zaměstnanců daných týmů. V rámci divize probíhají každý týden **pravidelné strategické a operativní porady**. V případě akutní potřeby probíhají i nejrůznější **meetingy a schůzky**.

Kvalita komunikace mezi zaměstnanci na divizi Personální agentury je dostačující. Přenos informací mezi HR konzultanty (specialisty) a HR asistenty je bez problémů. Jedna z respondentek však uvedla, že horší je přenos informací směrem k ředitelce divize. V současné době se také řeší problém neefektivnosti pravidelných týdenních porad. Někteří účastníci těchto porad vnímají, že řešené problémy se jich nedotýkají a tudíž zde tráví čas, který by mohli efektivně využít jinak, zbytečně.

Na kvalitu provozní komunikace byla zaměřena i otázka v dotazníku hlavně z toho důvodu, aby byla zajištěna možnost vyjádření pohledu většího počtu zaměstnanců jednak na vyšších a jednak na nižších stupních řízení. Výsledky odpovědí jsou zaznamenány v následujícím grafu:



Graf 4.9: Kvalita provozní komunikace mezi zaměstnanci divize

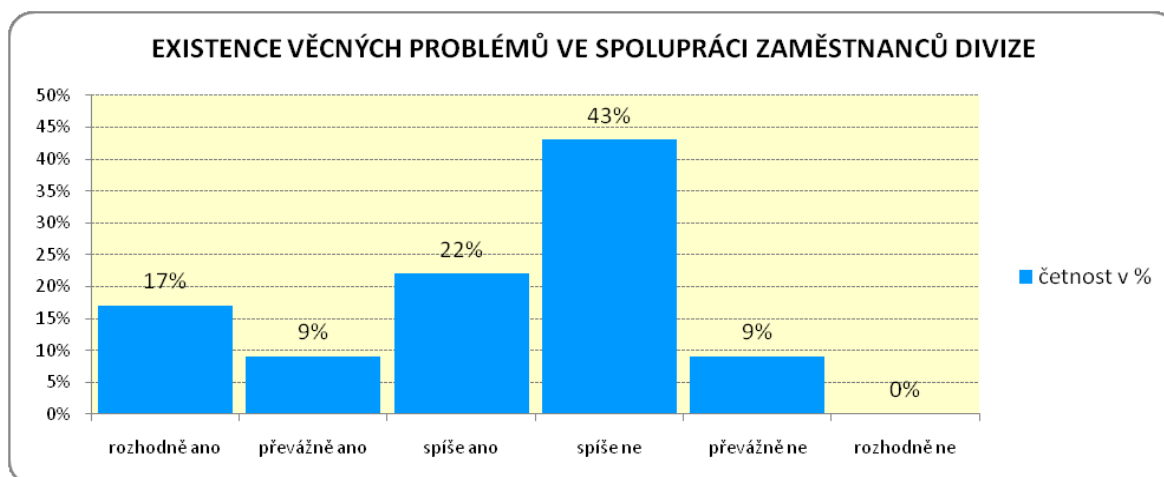
Z grafu jednoznačně vyplývá, že kvalita komunikace či přenosu informací je dostačující. Necelých 90 % dotazovaných uvedlo, že vnímá komunikaci mezi zaměstnanci převážně a spíše kvalitně. Tato odpověď koreluje s reakcí, jež vyplynula z rozhovorů.

Co se týče **prostředků přenosu informací**, nejdůležitější formou je samozřejmě komunikace ústní. Dále se využívá také telefonní komunikace a převážně komunikace prostřednictvím e-mailů. Specifikem pro společnost je také komunikace prostřednictvím aplikace ICQ (program komunikace prostřednictvím internetu).

Dále byla podrobena analýze **problematika vzniku problémů, bariér a napětí**. Největší problémy v rámci celé společnosti vznikají z toho důvodu, že roste počet zaměstnanců i samotná společnost. Firma nabízí stále nové produkty, informovanost směrem dolů je nedostatečná a nejsou přesně vymezeny pravomoci a kompetence.

Problémy, které se nejčastěji vyskytují na divizi Personální agentura, korespondují v podstatě s problémy celofiremními. Problémy, které zde vznikají, jsou především z důvodu **nevymezení pravomocí** a kompetencí. Existují zde pouze **ústní domluvy**. Jedna z dotazovaných má také pocit, že se řeší tytéž problémy neustále dokola, a to jen z toho důvodu, že nejsou přesně definovány pravomoci. Poslední z dotazovaných také uvedla, že jako největší bariéru vnímá **osobnost ředitelky divize**, která reaguje bez odstupů a nadhledu při řešení daného problému.

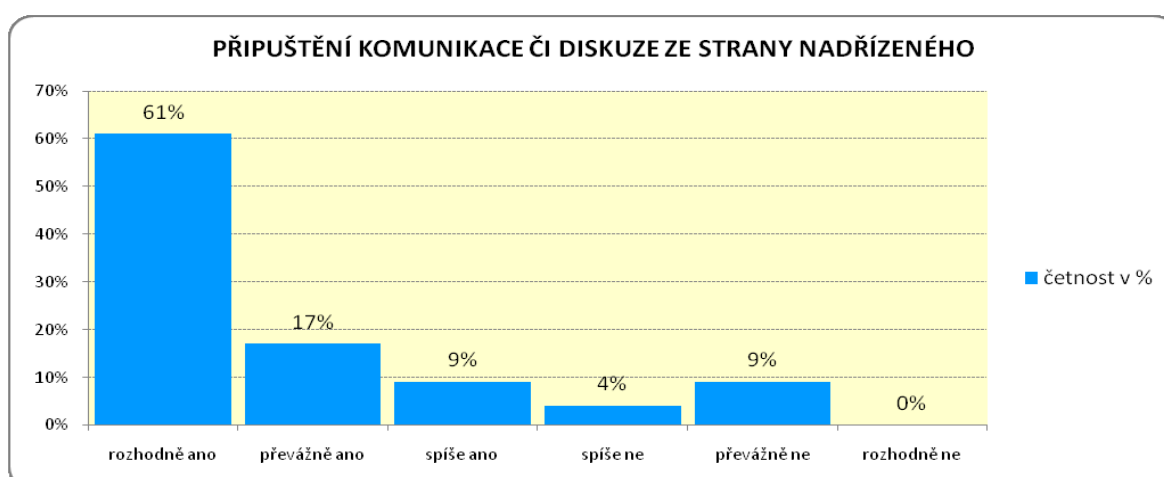
Na oblast vzniku problému byla také v dotazníkovém šetření položena otázka, zda někdy dochází k věcným problémům ve spolupráci mezi zaměstnanci. Grafické znázornění odpovědí je možné vidět v následujícím grafu. 48 % dotazovaných uvádí, že dochází ke vzniku věcných problémů, nicméně 52 % respondentů tvrdí, že k problémům nedochází.



Graf 4.10: Existence věcných problémů ve spolupráci zaměstnanců divize

Pozitivní je, že **komunikace o problémech** je to, co na divizi Personální agentura funguje. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se a řešit vzniklé problémy. K tomuto účelu slouží především pravidelné týdenní porady či speciální schůzky s nadřízenými. Pokud si nadřízení neví rady, je zde možnost využít znalosti z řad trenérů a lektorů a odborníků pro různé oblasti, např. právo, pojištění či finanční gramotnost, apod. Všechny tři dotazované se navíc shodly na tom, že jsou problémy převážně vyřešeny díky komunikaci, která probíhá.

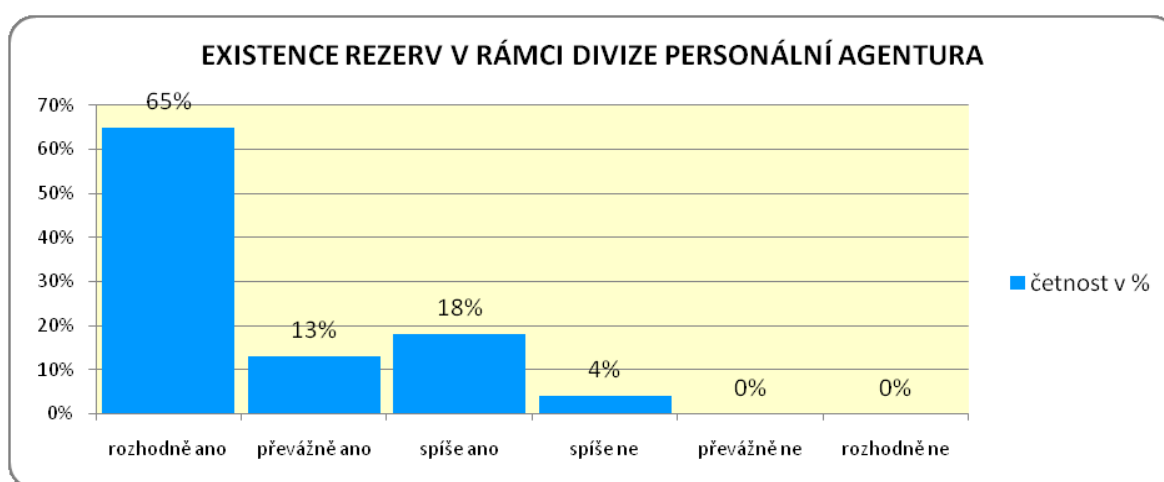
Tento fakt dokresluje i výsledek z dotazníkového šetření, kdy na otázku, zda nadřízený připouští komunikaci či diskuzi, odpovědělo 87 % dotazovaných, že nadřízení komunikaci či diskuzi připouští. V následujícím grafu jsou zachyceny procentní četnosti jednotlivých odpovědí:



Graf 4.11: Připouštění komunikace či diskuze ze strany nadřízeného

4.4.6 Analýza stávající organizační struktury a systému řízení a důvody předpokládaných změn

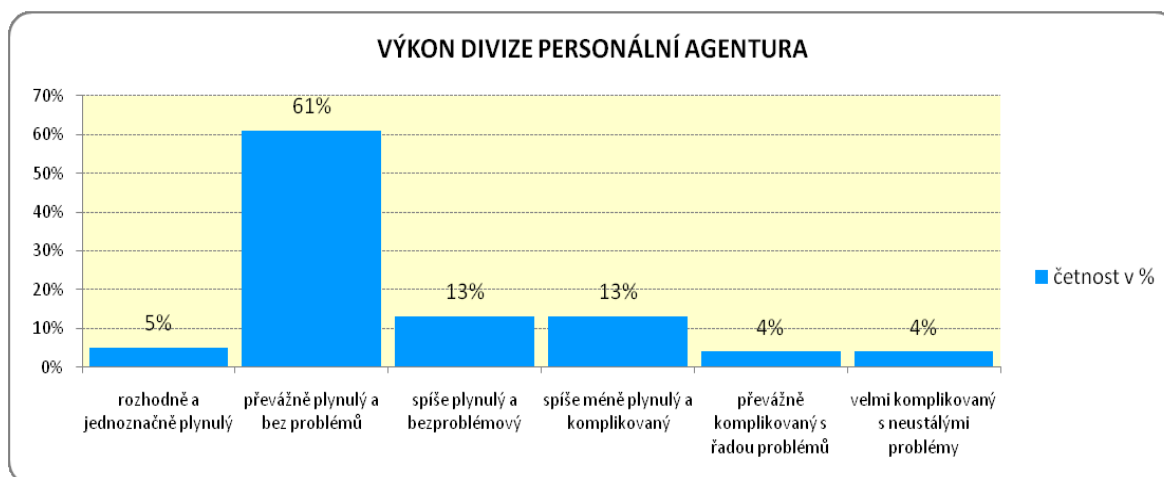
Tato kapitola je věnována **problematicke stávající organizační struktury a její efektivnosti**. Rovněž pro zanalyzování této oblasti bylo použito především ústní a písemné dotazování. V dotazníkovém šetření byla položena otázka, zda se zaměstnanci divize domnívají, že v rámci divize **existují rezervy**, jejichž využití by lépe napomáhalo plnit úkoly divize a organizace jako celku. Výsledky je možné sledovat v níže uvedeném grafu:



Graf 4.12: Existence rezerv v rámci divize Personální agentura

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že téměř 96 % respondentů je přesvědčeno o tom, že na divizi Personální agentura existují rezervy, jejíž využití by lépe napomohlo plnit úkoly divize, a pouze zanedbatelné číslo, 4 % dotazovaných, si myslí, že rezervy spíše neexistují.

V dotazníku se dále objevila otázka na pohled na **výkon divize** Personální agentura. Zde se většina respondentů přiklonila k názoru, že výkon divize je převážně plynulý a bez problémů. Nicméně 26 % dotazovaných uvedlo, že je chod divize komplikovaný, ať už s řadou problémů nebo s neustálými problémy. Znázornění odpovědí je možné vidět v následujícím grafu:



Graf 4.13: Výkon divize Personální agentura

Ve strukturovaných rozhovorech se zjišťovalo, nakolik stávající organizační struktura divize vyhovuje současným potřebám organizace, jakou má životnost, resp. jak dlouho je schopna vytrvat ve stávajícím stavu a zda je účelné měnit stávající organizační strukturu. V návaznosti na tyto odpovědi bylo dále zkoumáno, co respondentky považují za nedořešené v rámci organizační struktury, co považují za nejslabší článek a zda si myslí, že existují nějaké alternativy řešení.

Všechny tři dotazované HR specialistky uvedly, že **současná organizační struktura nevyhovuje soudobým potřebám**, a to konkrétně kvůli růstu společnosti, náboru nových zaměstnanců na divizi a také novým aktivitám a činnostem divize Personální agentura.

Byl vysloven také názor, že na to, kolik má divize Personální agentura v současné době zaměstnanců, je **organizační struktura příliš plochá**, a proto je zapotřebí vytvořit novou strukturu, jež bude přispívat ke zvýšení efektivnosti procesů, které probíhají na divizi. Divize Personální agentura se také vyznačuje tím, že v ní převládá **spíše neformální organizační struktura**, která vznikla spontánně. Tato spontaneita vznikla především na základě vzájemné shody mezi zaměstnanci divize.

Co se týká názoru na **životnost organizační struktury**, odpovědi se různily, nicméně ve výsledku se všechny tři HR specialistky shodly na tom, že stávající organizační struktura je nefunkční a je **nutné ji co nejdříve změnit**. Byly vysloveny názory, že životnost stávajícího stavu je maximálně několik měsíců. V druhé odpovědi zaznělo, že aktuální stav organizační struktury vydrží půl roku. Poslední reakcí bylo, že by bylo možné stávající organizační uspořádání „ušít horkou jehlou“, nicméně by to bylo strašně neefektivní a docházelo by ke stále větším problémům. Proto by mělo dojít ke změně organizační struktury

v co nejkratším časovém intervalu. Všechny dotazované specialistiky se shodly na tom, že je opravdu **účelné změnit stávající organizační strukturu**, a to bezpodmínečně, a reflektovat tak faktický stav věcí a neefektivní procesy.

Na otázku „*Co pokládáte za nedořešené v rámci organizační struktury?*“ odpověděl každý respondent jinak. Každá z respondentek zde tedy přispěla jinými postřehy. První z nich uvedla, že zde **chybí celkový řád, vymezení pravomocí a odpovídající nastavení systému a procesů**. Vše je stanoveno jen ústně a „horkou jehlou“. Druhá z dotazovaných uvedla, že zde **chybí definice úrovně řízení a absence několika stupňů řízení**. Poslední z nich uvedla, že za nedořešené považuje **přesun pravomocí z rukou ředitelky divize** na jednotlivé HR Business Partnery, popř. i na teamleadery (vedoucí týmů).

Všechny zmíněné odpovědi byly doplněny o názor, že výše uvedené skutečnosti mají svůj původ především v **historickém vývoji divize**, kdy při vzniku měla pouze pár zaměstnanců. Během pár let se divize rozrostla. Najednou je to velká divize. Tento rychlý vývoj s sebou přinesl nepřipravenost na takovéto rozšíření.

Za **nejslabší článek** ve stávající organizační struktuře jsou považovány nedostatečně popsané a zrevidované procesy, nepřenášení pravomocí na střední úroveň řízení a z personálního hlediska ředitelka personální divize.

Současný stav organizační struktury tedy nevyhovuje ani jedné ze specialistek a všechny tři si myslí, že určitě **existují alternativy řešení nového uspořádání**. V současné době již probíhají komunikace ohledně toho, jak přenastavit a pojmenovat funkční oblasti, ohledně delegování pravomocí na nižší stupně řízení, apod. Padl zde i názor, že by možná bylo vhodné vymezit současné uspořádání jako maticovou strukturu. Nicméně tyto návrhy nejsou úspěšné u ředitelky divize, která především nechce delegovat pravomoci na střední stupně řízení.

4.4.7 Analýza kritických incidentů

Na základě získaných odpovědí na otázky strukturovaného rozhovoru a písemného dotazování bylo ještě přistoupeno k analýze kritických incidentů, kdy byla HR specialistkám položena otázka, zda si vzpomenu na nějakou konkrétní situaci, která se udála a která negativně vybočila z běžného chodu divize a způsobila tak (či mohla způsobit) závažný problém. Tato situace se samozřejmě musela vztahovat k problematice organizační a řídicí struktury.

První z HR specialistek si vzpomněla na nedávnou situaci, kdy došlo ke slovní přestřelce mezi ředitelkou divize a jednou z HR specialistek, která se z části podílí na vedení

divize, na jedné z pravidelných porad. Ředitelka divize jednala pouze ze své pozice, neměla podrobné informace. Kdežto HR specialistka měla podrobné informace, ale nebyla kompetentní (ve smyslu pravomocí) k jednání a řešení daného problému. Další situací, na kterou si první dotazovaných vzpomněla, je situace účasti HR Business Partnerů na poradách buďto celofiremních či na poradách středního a vrcholového managementu. Nejsou totiž vymezena žádná pravidla pro účast na těchto poradách.

Druhá z dotazovaných si vzpomněla na několik situací, z nichž má naprostá většina podobnou příčinu, a sice neurčení termínů a odpovědných osob při předávání úkolů. První situace se týká úpravy kanceláře divize. Byl vytvořen návrh věcí ke koupi a pořízení, byl vytvořen rovněž návrh úprav. Nicméně informace byly předány e-mailem a situace stále není vyřešena. Nebyla totiž určena osoba, která by za splnění tohoto úkolu odpovídala.

Další záležitostí, ke které dochází, je záležitost týkající se pracovních postupů. Pracovní postupy jsou vymezeny, nicméně bez termínu splnění daného úkolu, protože opět nedochází k určení odpovědné osoby, která by odpovídala za splnění úkolu v termínu. Dochází tak k přehazování úkolu z jedné osoby na druhou.

Poslední situace, kterou HR specialistka uvedla, se týká spolupráce s manažery ostatních divizí, kdy s nimi spolupracuje z pozice HR Business Partnera (o této pozici bylo pojednáno výše). Manažer z jiné divize měl provést kapacitní plánování a dotazovaná jako HR Business Partner ho má v tomto úkolu podpořit pomocí koučinku. Nakonec ale zjistila, že manažer neovládá základní operace v tabulkovém procesoru. Tato mezera je však odstranitelná vzděláváním a tréninkem. Navrhla tedy plán vedení, ačkoli nerozhoduje o tom, zda bude manažer poslán na školení. Manažer však školení během roku nepodstoupil a specialistka jej učí základní operace v tabulkovém procesoru na místo řešení podstaty úkolu.

Následně dodává, že veškeré problémy, které vznikají, vychází z nevymezení odpovědných osob a pravomocí, absencí termínování či zadávání nereálných termínů. Dále uvádí, že úkoly přicházejí neplánovaně a že v celé společnosti, nejen na divizi Personální agentura, chybí jak plánování, tak i prevence. Poslední poznámkou, kterou uvedla je, že z důvodu překotného růstu firmy a stále nově přicházejících požadavků není prostor na to, aby se zlepšoval stav divize Personální agentura, protože tato divize musí zlepšovat fungování ostatních divizí.

Poslední z dotazovaných HR specialistek, která je zaměstnankyní divize Personální agentura teprve rok, si na žádnou konkrétní situaci vzpomenout nemohla.

4.4.8 Analýza dostupných dokumentů

Dokumenty, mezi které patří např. organizační řád, směrnice, normy, pravidla, popisy pracovních míst apod., patří taky mezi důležité faktory, které určují účelnost organizační a řídicí struktury. Po předchozí analýze na základě ústního dotazování bylo zjištěno, že divize Personální nemá organizační řád nicméně, že jej supluje vydávané směrnice a pravidla.

Veškeré směrnice a pravidla jsou uloženy ve speciální složce na síťovém disku, který využívají zaměstnanci divize na denní bázi. Každý nově nastupující zaměstnanec je těmito směrnicemi zaškolen. Složka, ve které se nachází veškerá dokumentace potřebná k této analýze, se nazývá *Interní směrnice*.

Ve složce *Interní směrnice* se nachází směrnice či pravidla pro Bezpečnost a ochranu zdraví při práci, směrnice pro používání firemních aut a parkování, pravidla pro vedení výkazu činností zaměstnance, směrnice a pravidla pro výběrová řízení, výpovědi, směrnice o náhradách škod, pravidla pro vkládání údajů do databáze uchazečů a posílání zpětných vazeb zamítnutých či nevhodných kandidátů a organizační informace.

Po důkladném prostudování veškerých směrnic, bylo zjištěno, že nemají vůbec jednotnou oficiální podobu. Ve většině případů se jedná o zkopírované a do aplikace Microsoft Office Word uložené e-mailové komunikace zaměstnanců divize. Většina těchto dokumentů není aktualizovaná ke stávajícímu datu (či alespoň roku), některé směrnice jsou stále uloženy v příslušné složce, i když už jsou neplatné.

Vhodně zpracována je směrnice týkající se **bezpečnosti ochrany a zdraví při práci**. Má určitou oficiální formu, podobu a obsah. Nicméně verze, která je dostupná, je z roku 2009, dokument tedy není aktualizován k současnému datu. Po obsahové stránce jsou také vhodně zpracována **pravidla pro postup při výběrovém řízení, podávání výpovědí** a k těmto záležitostem potřebných informací a **směrnice k náhradám škod**. Avšak se zde opět setkáváme s problémem oficiální formy a podoby.

Novým zaměstnancům je při nástupu vysvětleno **vykazování pracovních činností** a aktivit do specifického dokumentu v aplikaci Microsoft Office Excel. Postup, jak vyplňovat tento dokument, je sdělen pouze ústně. Doplnující informace jsou rovněž uvedeny ve složce *Interní směrnice* na síťovém disku. Tato směrnice má pouze informační charakter a opět jí chybí oficiální forma.

Podrobně zpracovány jsou i směrnice a informace týkající se **používání firemních automobilů**. Je zde možné najít pravidla pro užívání, pravidla pro kontrolu aut při předávání,

postup při rezervaci aut, postup při dopravní nehodě a informace ke knize jízd. Informace jsou rozčleněny do velkého počtu souborů. Dochází tak k jejich nepřehlednosti. Oficiální forma a podoba zde chybí.

Poslední skupinou dokumentů, které jsou uloženy do interních směrnic, jsou pravidla týkající se vkládání údajů do databáze uchazečů a posílání zpětných vazeb zamítnutých či nevhodných kandidátů a organizační informace. V drtivé většině jsou i tyto dokumenty rozděleny do velkého počtu souborů, které opět nemají jednotnou a oficiální formu.

Analýzou dokumentů měly být podrobeny ještě **popisy pracovních míst** či definice pozice a **schéma organizačního uspořádání** divize. Co se týká popisů pracovních míst, v rozhovorech se specialistkami bylo zjištěno, že pro zaměstnance divize tyto dokumenty neexistují, proto nemohou být zanalyzovány. Schéma organizační struktury divize pak bylo rozebráno již v kapitole 4.1.2 *Stávající organizační struktura divize Personální agentura*.

5 HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ORGANIZAČNÍ A ŘÍDICÍ STRUKTURY

Pátá kapitola této diplomové práce je věnována hodnocení výsledků, které byly zjištěny analýzou řídicí a organizační struktury divize personální agentura společnosti TEMPO Training & Consulting a.s. Na základě těchto výsledků byly zjištěny jak silná, tak i slabá místa divize. A právě zjištěné rezervy a nedostatky jsou v této kapitole podrobně rozebrány, a na základě zjištěných poznatků jsou vypracovány návrhy a opatření, která se jeví pro vedení divize jako přínosná a užitečná.

Na základě uvedených výsledků analýzy v předchozí kapitole této práce lze říci, že se řídicí a organizační struktura divize Personální agentura nenachází v optimálním stavu, a určitě nepřispívá k efektivitě procesů a aktivit, které probíhají na divizi. Ve výsledcích byl také uveden názor jedné z dotazovaných, že životnost současného stavu organizační struktury je maximálně několik měsíců. Tento varovný signál značí, že je zapotřebí přistoupit k činnostem, které odvrátí možný negativní dopad. Pokud chce být divize úspěšná a přispívat k efektivitě celé organizace, je zapotřebí, aby věnovala dostatečnou pozornost právě aktivitám, jež zlepší současný stav organizační a řídicí struktury divize Personální agentura.

Prvním a základním zjištěním analýzy bylo, že organizace jako celek ani jednotlivé divize **nemají sestavený organizační řád**, i přestože všichni vědí, že by existovat měl. Funkci organizačního řádu divize Personální agentura supluje vydávané **směrnice**. Nicméně po analýze těchto směrnic bylo zjištěno, že **nemají ucelenou a jednotnou oficiální podobu**. Ve většině případů se jedná o zkopírované e-mailové komunikace zaměstnanců divize do textového editoru.

V souvislosti s tímto zjištěním je téměř nasnadě formulovat první návrh či opatření ke změně současného stavu, které může napomoci divizi k zefektivnění organizační struktury. Tímto návrhem je **vytvoření organizačního řádu**. Organizační řády jsou určeny k popisům jednotlivých činností a umožňují bližší seznámení se s organizační strukturou a organizačním schématem. Vypracování organizačního řádu poskytuje důležité výhody. Při jeho vypracovávání se stávají jak cíle divize (či společnosti), tak i vykonávaná práce či činnosti mnohem jasnějšími. Totéž platí o duplicitách v povinnostech i o možných ohniscích konfliktů. Organizační řád se rovněž používá k seznámení zaměstnanců divize se způsobem, jakým způsobem na sebe různé činnosti navazují. Správně připravený řád umožňuje každému zaměstnanci znát rozsah své rozhodovací pravomoci a postupovat s daleko větší znalostí věcí.

Je však nutné dbát na to, aby organizační řád neobsahoval příliš podrobné popisy práce, které se mohou stát „svěrací kazajkou“, nebo aby nebyly příliš rozsáhlé, protože se může stát, že budou zaměstnance spíše mást, než aby jim pomáhaly. Popisy činností by tedy měly obsahovat volnější výklad, aby napomáhaly uplatnit schopnosti, přizpůsobovat se a připustit i určité změny.

Organizační řád by měl tedy obsahovat:

- základní údaje ve smyslu definice základního cíle či poslání,
- popis, popř. i schéma organizační struktury,
- popis jednotlivých činností,
- popis jednotlivých funkcí,
- vymezení všeobecných práv a povinností,
- vymezení odpovídajícího rozsahu pravomocí a odpovědností jednotlivých funkcí, popř. i hmotné zainteresovanosti při vzniklých problémech,
- popř. všeobecně platná pravidla divize (či společnosti), která zahrnují mimo jiné i zlepšování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci, metody měření a zlepšování výkonu, definování vztahů, které mají být dodržovány napříč divizí i celé společnosti, apod.

Přípravou řádu má být pověřen jeden pracovník. Tím se zajistí jednotnost sestavení organizačního řádu. K sestavení však může pomoci celá řada ostatních zaměstnanců. Zmíněný pracovník může pracovat pod přímým vedením „staršího“ nadřízeného, který mu bude nápomocen, ale také který předá jeho práci dále.

Organizační řád má být zpracován ve formě volných listů, aby mohly být pohotově promítány opravy. Také by měla být zajištěna pravidelná revize organizačního řádu, jež se může konat jednou za rok nebo kdykoliv při určité větší změně. S organizačním řádem by měli být seznámeni všichni zaměstnanci divize či společnosti (srov. např. Dale, 1972).

Směrnice, které v současné době nemají jednotnou a oficiální podobu by měly být rovněž upraveny. Upravené směrnice by měly mít jednotnou formu a měly by obsahovat:

- název směrnice,
- datum zpracování,
- přesné vymezení předmětu směrnice,
- datum účinnosti a platnosti směrnice,
- jméno zpracovatele,
- jméno toho, kým je směrnice zabezpečována.

V souvislosti s výše uvedeným návrhem, který se týkal sestavení organizačního řádu, byl analýzou organizační a řídicí struktury zjištěn nepříznivý výsledek, jenž se týkal **vymezení pracovní náplně a popisů pracovních míst**. Bylo zjištěno, že ačkoli pro zaměstnance na jiných divizích existuje definice pozice (obecnější výraz pro popis pracovního místa), pro zaměstnance divize Personální agentura neexistuje. Vymezení pracovní náplně probíhá pouze formou slovního sdělení nadřízeného. Rovněž zajímavým ukazatelem v rozboru pracovní náplně bylo, že necelých 50 % dotazovaných je přesvědčeno o tom, že vykonává činnosti, které by měli vykonávat jiní.

Ve spojitosti s tímto zjištěním, dalším doporučením pro vedení divize Personální agentura je **zpracovat popisy pracovních míst** jednotlivých zaměstnanců v písemné a jednotné podobě. Popis pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o požadavcích kladených na zaměstnance, který by měl na pracovním místě pracovat. Je třeba dbát na to, aby popis pracovního místa nebyl moc obecný nebo příliš úzký, protože musí být zachován určitý manévrovací prostor pro případné změny. Popis pracovního místa by měl tedy obsahovat (vzor pro vypracování popisu pracovního místa je uveden v příloze č. 6.):

- název pracovního místa, popř. zařazení do vnitropodnikového útvaru,
- hlavní účel pracovního místa,
- zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti, podřízenosti či zastupující pozice,
- vymezení pracovní náplně a úkolů,
- požadovanou kvalifikaci, popřípadě kvalifikaci skutečnou,
- vymezení odpovědností,
- vymezení pravomocí,
- potřebné vlastnosti ve smyslu způsobilostí,
- jméno zpracovatele a schvalovatele, platnost a podpis pracovníka.

Ve vztahu popisem pracovních míst a vymezení pracovní náplně byla také v analýze organizační a řídicí struktury zkoumána problematika kompetencí ve smyslu **specifikace pracovních požadavků a nároků**, resp. způsobilostí vykonávat určitou činnost či zastávat danou pozici. Bylo zjištěno, že kompetence ve výše uvedeném smyslu nejsou stanoveny na žádnou pozici, ačkoli by měly být vymezeny.

Z tohoto vyplývá další opatření, které by přispělo nejen k efektivitě procesů, jež probíhají na divizi, a sice **sestavení kompetenčních modelů** pro každou pozici. Tvorba

kompetenčních modelů úzce souvisí s popisy pracovních míst. V současné době se totiž při vytváření těchto popisů klade důraz nejen na požadavky v oblasti kvalifikace (tzv. „tvrdých znalostí a dovedností), ale také v oblasti kompetencí ve výše uvedeném smyslu (tzv. „měkkých schopností a dovedností). Tento přístup umožňuje logicky a systematicky propojit všechny systémy řízení s ohledem na soustavné zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců.

Kompetenční model je tedy souhrnem kompetencí pro jednotlivé pozice nebo i celou společnost. Obsahuje způsobilosti, k nim přiřazené chování a hodnocení určitou škálou pro požadovanou a skutečnou úroveň. V příloze č. 7 je uveden možný návrh kompetenčního modelu pro pozici HR specialisty (konzultanta), který obsahuje názvy požadovaných kompetencí k výkonu dané pozice, jejich popis, projevy chování, a hodnotící prvky požadované úrovně a současného stavu. V podobném duchu může vedení divize či určený specialista rozvíjet tento návrh a zpracovat kompetenční model i pro ostatní pozice.

V návaznosti na předchozí sledované problémy, a také v souvislosti s předešlými návrhy, byl při analýze řídicí a organizační struktury divize Personální agentura zjištěn další negativní fakt, který je třeba odstranit. Jedná se o **aktuální uspořádání divize**, které neodpovídá žádnému typu organizační struktury, jež byly uváděny v teoretické části, a nepřispívá k efektivnosti probíhajících procesů. Navíc téměř všichni zaměstnanci jsou přesvědčeni o tom, že na divizi existují rezervy, jejichž využití by lépe napomáhalo plnit její úkoly. Dalším zjištěním bylo, že organizační pyramida je příliš plochá vzhledem k počtu zaměstnanců divize, a rozpětí řízení tudíž není adekvátní.

Dalším návrhem je tedy částečně **restrukturalizovat stávající organizační strukturu**, která bude účelnosti procesů a činnosti, přispívat. V příloze č. 6 je uveden návrh nového uspořádání, resp. organizační schéma, divize Personální agentura. Tento stav byl dohodnut na základě konzultace s jednou z dotazovaných specialistek, která je vyčleněna na úpravu organizační struktury. Cílem tohoto opatření bylo zachytit reálnou možnost změny, která bude akceptována vedením divize. Nicméně toto řešení není ideální a do budoucna je vhodné začlenit teamleadra (vedoucího týmu) skupiny konzultantů. Vedoucího týmu konzultantů je možné vyčlenit ze stávajících HR Business Partnerů. Tato skutečnost by ale znamenala, že by ředitelka divize musela připustit a delegovat pravomoci a s nimi spojenou odpovědnost na vyčleněného teamleadra, což v tuto chvíli není možné. Avšak do budoucna je nutné tuto změnu vykonat, jelikož není schopna pojmout takové rozpětí řízení, už vzhledem k překotnému růstu divize v současné době.

Dle nového organizačního schématu tedy divizi vede ředitelka divize Personální agentura. Oproti původní struktuře, kdy byla divize rozdělena na ekonomické oddělení, HR konzultanty (specialisty) a HR asistenty, došlo ke změně. V novém uspořádání funguje rozčlenění na ekonomický tým, nově vytvořená skupina HR Business Partneri, HR konzultanti, nově vytvořená skupina HR procesy, z HR konzultantů byla rovněž do samostatného celku vyňata manažerka zdravotního střediska, a HR asistenti. Je však zachována plochost organizační pyramidy, a jak již bylo pojednáno výše, do budoucna je vhodné tento stav změnit.

Výše uvedené návrhy a náměty reagují na zjištěná slabá místa dané organizace, která vyplynula z analýzy organizační a řídicí struktury. Divize Personální agentura společnosti TEMPO Training & Consulting a.s. se jimi může inspirovat nebo je dále rozvíjet a rozšiřovat.

6 ZÁVĚR

TEMPO Training & Consulting a.s. je rychle se rozvíjející a rostoucí společností, která má tendenci se neustále zlepšovat a poskytovat stále širší portfolio služeb. Cílem je udržet si přední pozici v poskytování vzdělávacích a konzultačních služeb. K dosažení tohoto cíle a zajištění efektivnosti organizace jako celku mají přispívat jednotlivé divize společnosti, a to konkrétně divize Vzdělávání, divize Evropská unie a divize Personální agentura.

Tématem diplomové práce byla analýza efektivnosti řídicí a organizační struktury vybrané společnosti. Organizační struktura je rámcem, na jehož pozadí probíhá organizační dění, a organizační uspořádání tak může napomáhat efektivnosti organizace. Vzhledem k aktuálnosti této problematiky byla práce zpracována na divizi Personální agentura, která se, mimo jiné, zabývá především zajištěním lidských zdrojů pro ostatní divize. Cílem diplomové práce bylo určit problémy stávající organizační struktury divize, zjistit možné příčiny těchto problémů a částečně restrukturalizovat případně navrhnout odpovídající změnu organizační struktury.

Diplomová práce byla členěna na dvě rozsáhlejší části, a sice na teoretickou a analytickou, resp. praktickou část. Teoretická část objasňovala pojmy týkající se problematiky organizační struktury. Tato část vycházela z odborné literatury a poznatků nabytých studiem.

Na základě načerpaných poznatků z teoretické části byla vypracována část praktická, která se zaměřila na charakteristiku vybrané společnosti a na posuzování efektivnosti organizační a řídicí struktury v rámci divize Personální agentura. K získání potřebných informací byla provedena analýza prostřednictvím strukturovaných rozhovorů se třemi specialistkami, techniky kritických incidentů, písemného dotazování zaměstnanců divize a studia dostupných dokumentů. Z analýzy vyplynula jak silná, tak i slabá místa dané divize. Na základě zjištění nejproblémovějších faktorů byly vypracovány návrhy a doporučení, které můžou vedení divize Personální agentura pomoci zlepšit současný stav, aby byla zajištěna efektivita a úspěšnost jak divize, tak i celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITEARTURY A ZDROJŮ

Seznam literatury

- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 353 s. ISBN 80-85839-09-1.
- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DALE, E.: *Organizace*. Přeložil F. Mändl. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1972. 296 s.
- DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- DĚDINA, J.; MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
- DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Management změny*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 248 s. ISBN 978-80-86730-42-4.
- *Macmillan English Dictionary for advanced learners*. 1. vyd. Oxford: 2002. 1692 s. ISBN 0-333-99093-5.
- PRAŽSKÁ, L a kol. *Řízení obchodních firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 346 s. ISBN 80-7079-651-0.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Přeložila V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SCHEIN, E. H.: *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
- ŠNAPKA, P. *Pojetí managementu a jeho aplikace (skripta kurzu)*. 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 1992. 236 s.
- TRUNEČEK, J. *Management I. (Skripta)*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
- TYSON, S.; JACKSON, T. *Organizační chování*. Přeložil Z. Veselík. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1997. 231 s. ISBN 80-7169-269-4.
- URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

- URWICK, L.: *Notes of the Theory of Organization*, New York: American Management Association, 1952.
- VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykova univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ZIELENIEWSKI, J. *Teorie organizace a řízení*. 1. vyd. Přeložil J. Kotýnek. Praha: Svoboda, 1967. 511 s.

Seznam elektronických zdrojů

- www.tempo.cz
- www.ekoaudit.cz
- www.ksprogram.cz

Ostatní použité zdroje

- BERÁNKOVÁ, P. *Měření spokojenosti zaměstnanců s personálním marketingem společnosti*. Ostrava, 2009. 87 s. Diplomová práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- BIALKOVÁ, E. *Analýza a řešení efektivnosti řídicí a organizační struktury podniku*. Ostrava, 2008. 59 s. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- MATEICIUC, A.: *Základy manažerské psychologie*. Elektronický studijní text. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2009, rev. 2011.
- VOPÁLKOPVÁ, Š.: *Optimalizace organizační struktury obecního úřadu*. Ostrava, 2009. 48 s. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Hornicko – geologická fakulta.

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Gabriela Koděnková

Adresa trvalého pobytu studenta:
Zahradní 972/14, Havířov – Šumbark, 736 01

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1:	Plochá organizační pyramida	11
Obr. 2.2:	Strmá organizační pyramida	11
Obr. 2.3:	Obecné schéma systémové struktury podnikatelského subjektu	12
Obr. 2.4:	Obecné schéma liniové organizační struktury	14
Obr. 2.5:	Obecné schéma funkcionální organizační struktury	15
Obr. 2.6:	Obecné schéma liniově štábní organizační struktury.....	16
Obr. 2.7:	Obecné schéma maticová organizační struktury.....	17
Obr. 2.8:	Obecné schéma projektové koordinace	19
Obr. 2.9:	Obecné schéma ryzí projektové organizace.....	20
Obr. 2.10:	Obecné schéma integrované projektové organizace	21
Obr. 2.11:	Obecné schéma divizionální organizační struktury	22
Obr. 3.1:	Logo společnosti TEMPO Training & Consulting a.s.	28

SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1:	Vymezení pracovní náplně.....	41
Graf 4.2:	Vykonávané činnosti, které by měli vykonávat jiní.....	42
Graf 4.3:	Činnosti, které byste měl vykonávat Vy	42
Graf 4.4:	Vymezení pravomocí	44
Graf 4.5:	Účelnost zvýšení pravomoci podřízeným složkám.....	45
Graf 4.6:	Vymezení rozsahu odpovědnosti	45
Graf 4.7:	Účelnost zvýšení odpovědnosti podřízeným složkám	46
Graf 4.8:	Úroveň odpovědnosti a pravomoci	47
Graf 4.9:	Kvalita provozní komunikace mezi zaměstnanci divize.....	49
Graf 4.10:	Existence věcných problémů ve spolupráci zaměstnanců divize.....	50
Graf 4.11:	Připuštění komunikace či diskuze ze strany nadřízeného	50
Graf 4.12:	Existence rezerv v rámci divize Personální agentura.....	51
Graf 4.13:	Výkon divize Personální agentura	52

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1:** Portfolio služeb divizí společnosti TEMPO Traninig & Consulting a.s.
- Příloha č. 2:** Organizační struktura divize Vzdělávání
- Příloha č. 3:** Organizační struktura divize Evropská unie
- Příloha č. 4:** Současná organizační struktura divize Personální agentura
- Příloha č. 5:** Návrh nové organizační struktury divize Personální agentura
- Příloha č. 6:** Vzor pro vypracování popisu pracovního místa
- Příloha č. 7:** Vzor kompetenčního modelu pro pozici HR specialista (konzultant)
- Příloha č. 8:** Otázky strukturovaného rozhovoru
- Příloha č. 9:** Dotazník k analýze organizační a řídicí struktury

Příloha č. 1: Portfolio služeb divizí společnosti TEMPO Traninig & Consulting a.s.

DIVIZE VZDĚLÁVÁNÍ

- Osobnostní vzdělávání pro rozvoj osobnostních, manažerských, prodejních a profesních dovedností ve firemních projektech i veřejných seminářích,
- realizace projektů ESF,
- konzultační a implementační činnost v oblasti řízení lidských zdrojů,
- konzultační a implementační činnost v zavádění systémů řízení výroby,
- vzdělávání úředníků státní správy,
- rekvalifikační kurzy,
- počítačové vzdělávání a školení pro uživatele PC a individuální konzultace,
- ECDL testování (European Computer Driving Licence) mezinárodně uznávaný koncept počítačové gramotnosti - testování uchazečů,
- školení zaměřená na rozvoj technických dovedností v různých oblastech průmyslu,
- outdoorové programy zaměřené na team building, relaxaci a zlepšení osobních vztahů zaměstnanců,
- programy volnočasových aktivit v různých oblastech – sport, relaxace, adrenalin apod.,
- ECDL Certifikát.

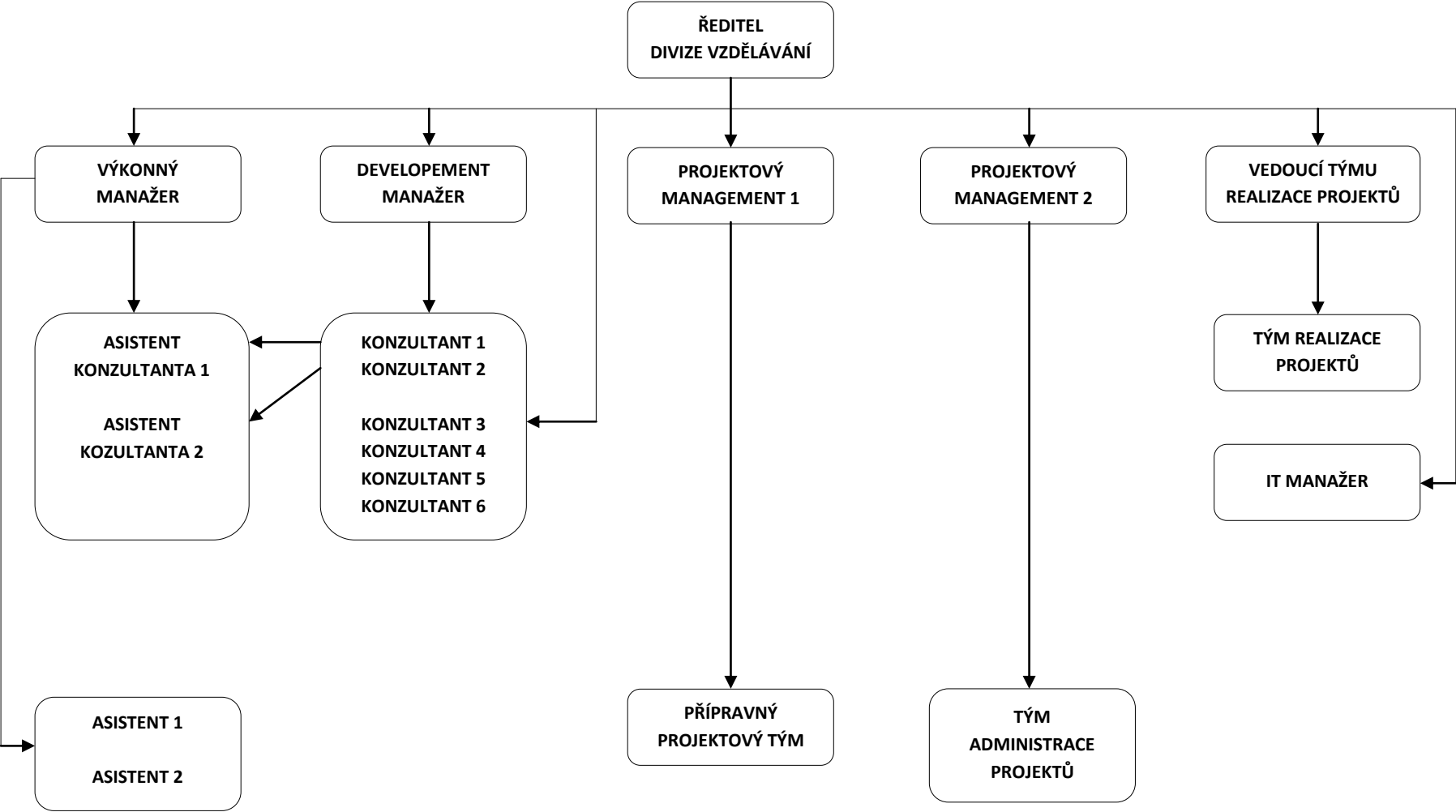
DIVIZE EVROPSKÁ UNIE

- Zpracování žádosti a administrační podpora ESF projektů pro firmy,
- partnerství v projektech ESF,
- monitoring všech dotačních titulů a vypsání programů,
- konzultační činnosti při přípravě a realizaci projektů ze Strukturálních fondů,
- investiční projekty,
- cestovní ruch,
- ICT,
- konzultační činnosti při přípravě a realizaci projektů v rámci mezinárodních dotačních titulů,
- zpracování projektu tak, aby splňoval nejvyšší nároky a co nejlépe vyhovoval hodnoceným kritériím.

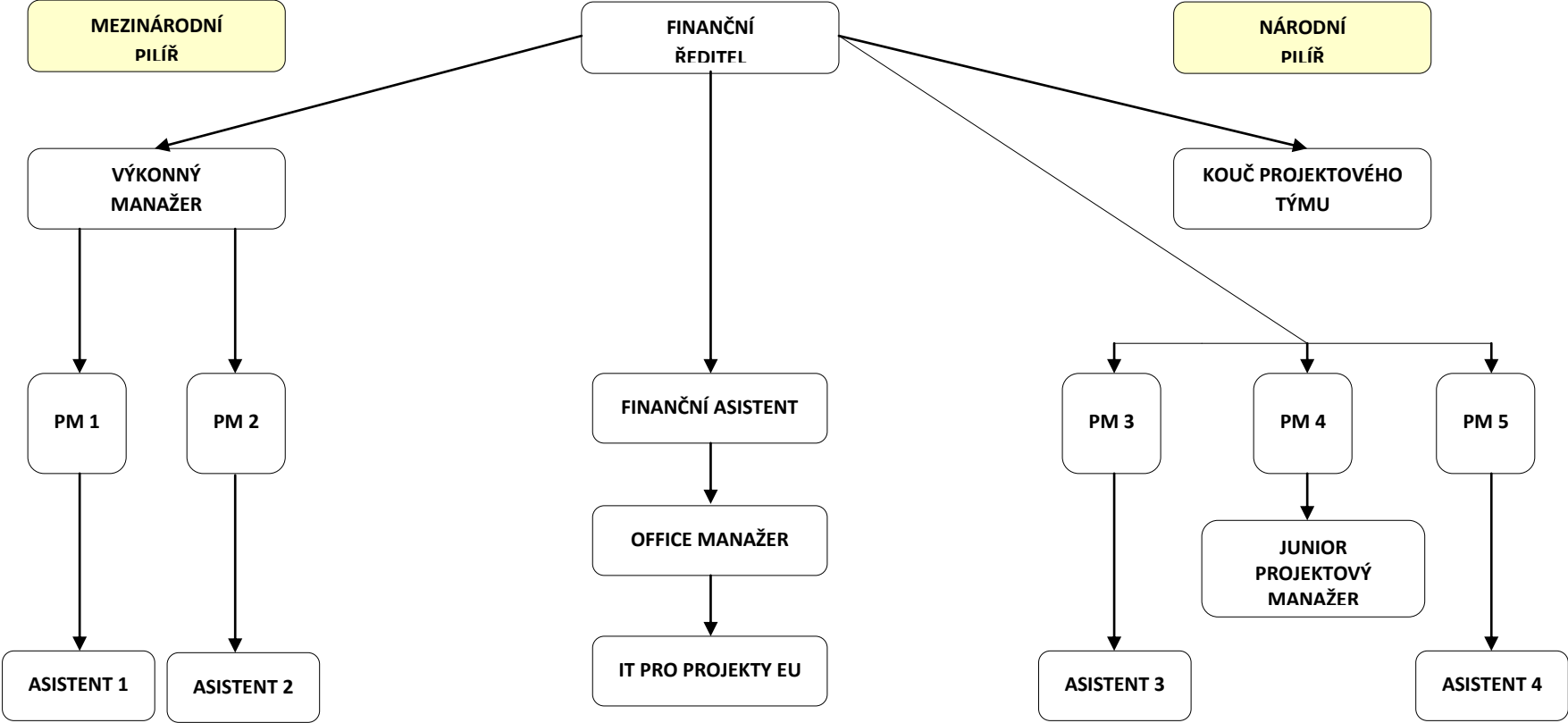
DIVIZE PERSONÁLNÍ AGENTURA

- Nábor a výběr zaměstnanců pro externí klienty (včetně naboru formou Executive Search),
- osobnostní a odborné testování potencionálních kandidátů či stávajících zaměstnanců našich klientů,
- pomoc při vyřizování dotací a pracovních povolení,
- poradenství týkající se široké škály oblastí HRM,
- doporučení zaměstnání vhodným kandidátům,
- komplexní zajištění interního HRM .

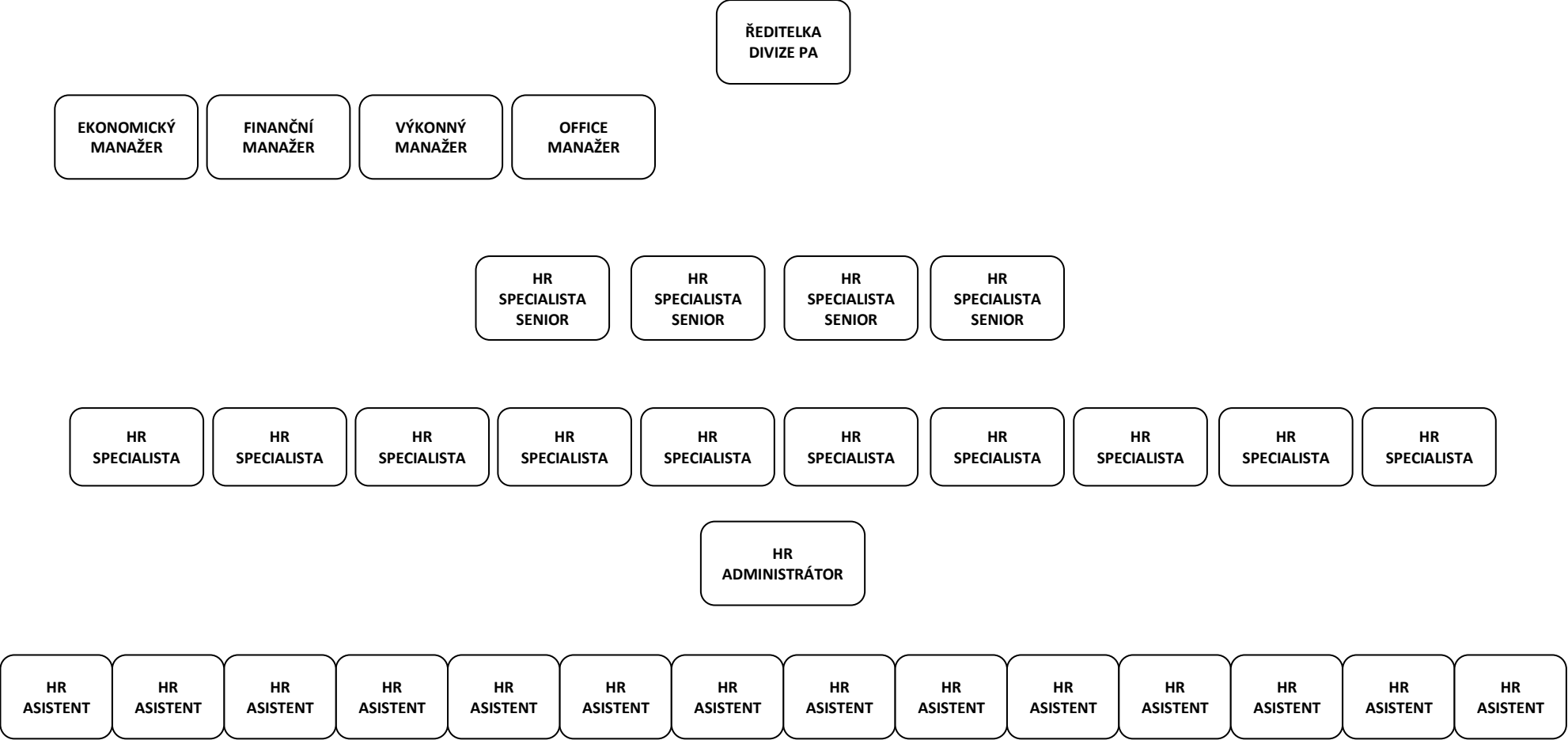
Příloha č. 2: Organizační struktura divize Vzdělávání



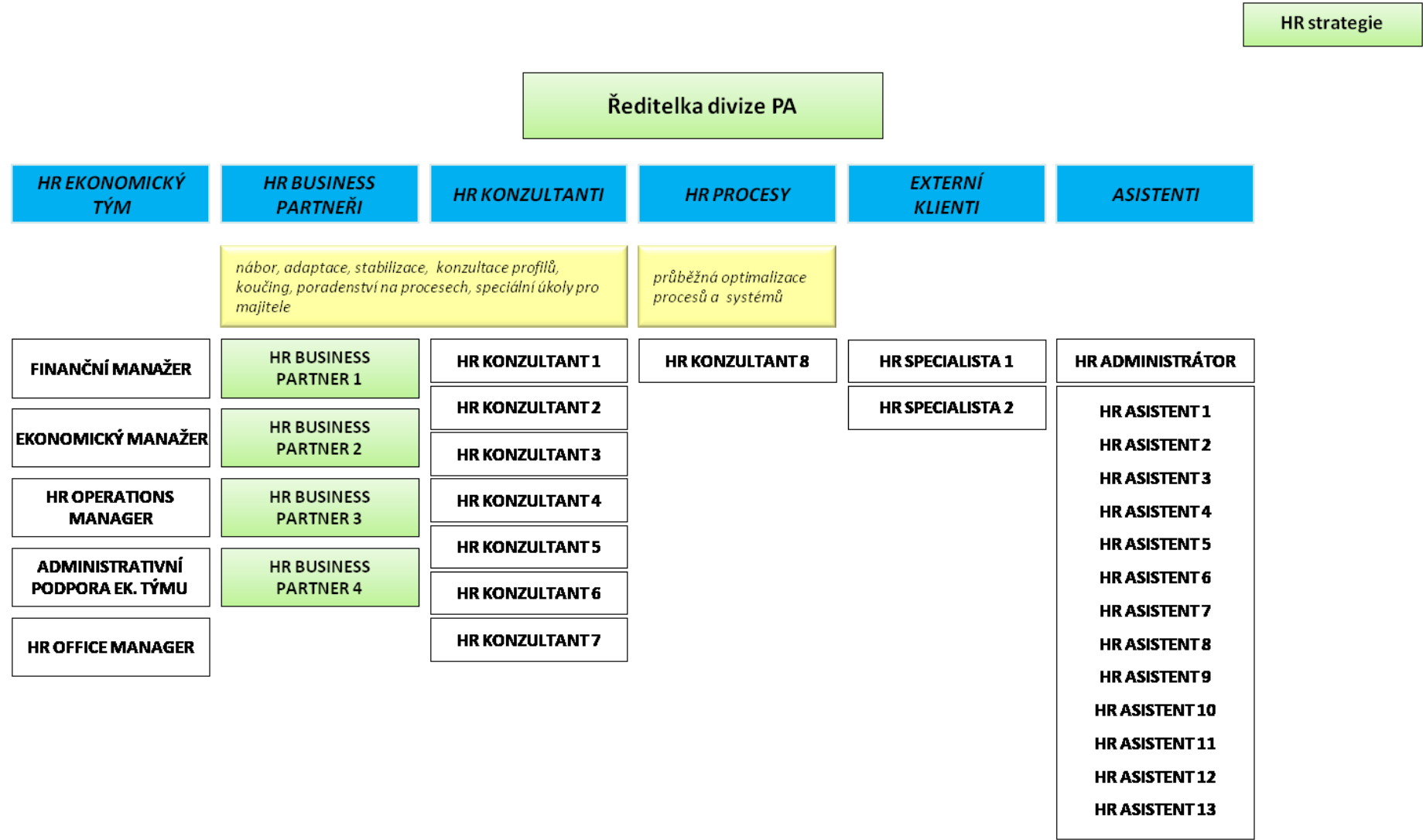
Příloha č. 3: Organizační struktura divize Evropská unie



Příloha č. 4: Současná organizační struktura divize Personální agentura



Příloha č. 5: Návrh nové organizační struktury divize Personální agentura



Příloha č. 6: Vzor pro vypracování popisu pracovního místa

	Název firmy	Platnost od:	
	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA		

Název pracovní funkce	
Vnitropodnikový útvar	

Pracovník	
------------------	--

	Název pozice
Nadřízená pozice	
Podřízená pozice	
Zastupující pozice	

Hlavní účel práce

Kvalifikace požadovaná (vzdělání)	Praxe (roky)
<ul style="list-style-type: none">▪ vzdělání▪ jazykové znalosti▪ znalost PC programů▪ řidičské průkazy▪ apod.	

Kvalifikace skutečná (vzdělání)	Praxe (roky)
<ul style="list-style-type: none">▪ vzdělání▪ jazykové znalosti▪ znalost PC programů▪ řidičské průkazy▪ apod.	

Pracovní náplň

Potřebné vlastnosti

Vymezení odpovědnosti

Vymezení pravomocí

	Datum	Jméno a pozice:	Podpis
Zpracoval a schválil:			
Platí od:		x	x

Zaměstnanec přebírá popis pracovního místa a bere na vědomí své povinnosti a odpovědnosti.

Podpis zaměstnance:

Datum:

Příloha č. 7: Vzor kompetenčního modelu pro pozici HR specialista (konzultant)

NÁZEV KOMPETENCE	POPIS	PROJEV CHOVÁNÍ	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ	AKTUÁLNÍ STAV
Komunikace	Je schopen přesvědčivě a srozumitelně komunikovat, důvěryhodně vystupovat, vyjednávat na všech úrovních a prezentovat ve všech rolích	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Přesvědčivost a důvěryhodnost ▪ Prezentační dovednosti ▪ Vyjednávání ▪ Ovládá různé komunikační styly ▪ Komunikaci se nevyhýbá ▪ Argumentuje ▪ Je schopen jednat s různými typy lidí na různých stupních řízení ▪ Má zdravou sebedůvěru ▪ Je důvěryhodný 		
Práce s informacemi	Umí vyhledávat, analyzovat, zpracovávat a vyhodnocovat informace, navrhopvat konstruktivní řešení, následně předávat srozumitelně všemi směry	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza i syntéza ▪ Řešení problémů ▪ Je schopen zorientovat se ve velkém množství dat ▪ Správně interpretuje data ▪ na základě vyhodnocení informací proaktivně předvídá 		
Odbornost	Pro svou práci má dostatečnou teoretickou i praktickou základnu, kterou aktivně využívá ke své práci a osobnímu rozvoji, sleduje aktuální dění a trendy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Všeobecný přehled ▪ Legislativa ▪ Koncepce řízení lidských zdrojů ▪ HR procesy ▪ PC gramotnost 		
Osobní rozvoj	Uvědomuje si sám sebe, zná své klady i zápory a umí s nimi aktivně pracovat a rozvíjet se ve všech směrech v souladu se svými morálními a životními hodnotami	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sebevědomí ▪ Sebevzdělávání ▪ Sebereflexe ▪ Sebemotivace ▪ Morální a životní hodnoty ▪ Proaktivně vyhledává nové informace a aktualizace ▪ Má vnitřní hnací motor (ambice) 		

Emoční a sociální inteligence	Je schopen se vcítit do druhého, aktivně naslouchat i nasměrovat s ohledem na situaci i protějšek a citlivě používat informace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatie ▪ Intuice ▪ Naslouchání ▪ Takt a diplomacie = chochmes ▪ Lidský přístup ▪ Otevřenost ▪ Dělá svou práci srdce ▪ Emocionální vyzrálost ▪ Má schopnost naslouchat 		
Organizační schopnosti a samostatnost	Je schopen organizovat si práci a čas s přihlédnutím k aktuálním prioritám a s ohledem na kvalitu odvedené práce, postupuje systematicky, precizně a dotahuje.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Time management ▪ Volit priority ▪ Systematičnost ▪ Pečlivost ▪ Tah na branku ▪ Řízení priorit ▪ Rozhodnost ▪ Hlídá sám sebe a své termíny ▪ Přijímá za ně zodpovědnost ▪ Plánování ▪ Sebedisciplína 		
Schopnost týmové spolupráce	Schopnost aktivní spolupráce a vzájemné podpory jednotlivým členům, přijetí názoru druhých a zároveň přinášet/rozvíjet „nové“, obhájit „vlastní“ s ohledem na výsledek celého týmu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spolupracuje s kolegy a s týmem ▪ Je kolegiální ▪ Sdílí a předává informace, zkušenosti a osvědčené metody (best practices) 		
Leadership	Umí motivovat druhé a být pro druhé příkladem svým výkonem i chováním			
Adaptace na změnu a flexibilita	Schopnost přizpůsobit se měnícímu se prostředí a požadavkům	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rychle se přizpůsobuje změnám ▪ Nebrání se změnám ▪ Rychle se adaptuje na nové podmínky, prostředí a tým ▪ Zvládá změny priorit 		

Odolnost proti stresu	Psychická i fyzická vyrovnanost, schopnost zvládnání zátěžových situací s cílem posílení pracovního výkonu a bez dopadu na vlastní zdraví, stres nemá vliv na jeho výkon			
Proaktivita	Je schopen předvídat, aktivně podnikat kroky v jednotlivých situacích a navrhnout řešení. Je iniciativní a sám vyhledává příležitosti ke zlepšením			
Improvizace a kreativita	Je schopen nadhledu, aktivně reagovat na nové podněty, nečekané situace mimo zaběhané stereotypy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schopnost vidět nové varianty řešení ▪ Myslet ve variantách ▪ Identifikovat příležitost a umět ji využít ▪ Umí se přizpůsobit dané situaci ▪ Schopnost poradit si v nestandardních situacích a působit přitom přesvědčivě ▪ Schopnost reagovat rychle 		
Profesionalita		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionální image ▪ Odosobnění se ▪ Vyhodnocuje na základě racionality nadhled ▪ Spravedlnost ▪ Nestrannost ▪ Dává stranou osobní sympatie a antipatie profesionální image 		
Loajalita k firmě		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Šíří dobré jméno firmy ▪ Soulad primárních hodnot s firmou 		

Příloha č. 8: Otázky strukturovaného rozhovoru

1. Jaké je složení zaměstnanců divize Personální agentura?
2. Je divize Personální agentura v rámci organizace nezávislá? Pokud ne, komu zodpovídá?
3. Kdo navrhuje cíle divize Personální agentura?
4. Jak si myslíte, že je divize Personální agentura vnímána ostatními divizemi, ostatními zaměstnanci?
5. Které dokumenty jsou relevantní pro práci divize Personální agentura (legislativa, organizační řád, pravidla, normy, směrnice, apod.)?
6. Existují popisy pracovních míst zaměstnanců divize Personální agentura?
7. Jaká je úroveň pravomocí vzhledem k pracovní funkci, kterou plníte?
8. Jaká je úroveň delegování pravomocí?
9. Domníváte se, že by bylo účelné zvýšit odpovědnost Vám podřízeným stupňům řízení?
10. Jaká je vyváženost pravomocí a odpovědností Vaší pozice?
11. Jsou vymezeny kompetence (tzn. schopnosti vykonávat určitou činnost, způsobilost) v rámci specifikace pracovních požadavků a nároků Vaší pozice?
12. Jakým způsobem probíhá přenos informací, komunikace (*vertikálně, horizontálně, čím je zajišťován – porady, apod.*)?
13. Nakolik současná organizační struktura divize vyhovuje současným potřebám organizace?
14. Jakou si myslíte, že má stávající organizační struktura životnost? (Jak dlouho je organizační struktura schopna vytrvat ve tvaru, v jakém je?)
15. Kde vznikají napětí, bariéry, problémy a čím jsou způsobena?
16. Když vznikne problém, mají zaměstnanci možnost o těchto problémech, o nichž se má rozhodnout, komunikovat?
17. Vedou tyto komunikace k odstranění problémů?
18. Co pokládáte za nedořešené v rámci organizační struktury?
19. Myslíte si, že existují nějaké alternativy současného stavu? (Vyhovuje Vám současná organizační struktura? Popř. jaké máte návrhy alternativ?)
20. Co považujete za nejslabší článek v organizační struktuře divize Personální agentura?
21. Je účelné změnit stávající organizační strukturu divize Personální agentura?

Příloha č. 9: Dotazník k analýze organizační a řídicí struktury

ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Žádám Vás tímto o vyplnění dotazníku, který bude použit pro mou diplomovou práci. Tématem je Analýza efektivnosti organizační a řídicí struktury ve společnosti TEMPO Training & Consulting, a.s. Následující otázky se tedy budou týkat této problematiky.

Výsledky dotazníku budou použity pouze v mé diplomové práci.

Prosím, vždy zatrhněte pouze jednu odpověď.

Děkuji za čas, který tomuto dotazníku věnujete.

Bc. Gabriela Kodénková

-
1. **Jak je stanovena náplň Vaší pracovní činnosti, kterou vykonáváte?**
 - 1.1 ☐ Rozhodně a přesně stanovena
 - 1.2 ☐ Převážně stanovena
 - 1.3 ☐ Spíše stanovena
 - 1.4 ☐ Spíše nestanovena
 - 1.5 ☐ Převážně nestanovena
 - 1.6 ☐ Rozhodně a vůbec nestanovena
 2. **Myslíte si, že vykonáváte nějakou činnost, kterou by měli vykonávat jiní?**
 - 2.1 ☐ Rozhodně ano
 - 2.2 ☐ Převážně ano
 - 2.3 ☐ Spíše ano
 - 2.4 ☐ Spíše ne
 - 2.5 ☐ Převážně ne
 - 2.6 ☐ Rozhodně ne
 3. **Myslíte si, že činnost, kterou vykonávají jiní, byste měli vykonávat vy?**
 - 3.1 ☐ Rozhodně ano
 - 3.2 ☐ Převážně ano
 - 3.3 ☐ Spíše ano
 - 3.4 ☐ Spíše ne
 - 3.5 ☐ Převážně ne
 - 3.6 ☐ Rozhodně ne
 4. **Jak je vymezen rozsah pravomocí?**
 - 4.1 ☐ Rozhodně a přesně vymezen
 - 4.2 ☐ Převážně vymezen
 - 4.3 ☐ Spíše vymezen
 - 4.4 ☐ Spíše nevymezen
 - 4.5 ☐ Převážně nevymezen
 - 4.6 ☐ Rozhodně a vůbec nevymezen
 5. **Vzhledem k pracovní funkci a úkolům, které plníte, považujete rozsah své pravomoci za:**
 - 5.1 ☐ Rozhodně a zcela vyhovující
 - 5.2 ☐ Převážně vyhovující
 - 5.3 ☐ Spíše vyhovující
 - 5.4 ☐ Spíše nevhovující
 - 5.5 ☐ Převážně nevhovující
 - 5.6 ☐ Rozhodně nevhovující

6. Jak je vymezen rozsah odpovědnosti?

- 6.1 ☐ Rozhodně a přesně vymezen
- 6.2 ☐ Převážně vymezen
- 6.3 ☐ Spíše vymezen
- 6.4 ☐ Spíše nevymezen
- 6.5 ☐ Převážně nevymezen
- 6.6 ☐ Rozhodně a vůbec nevymezen

7. Jaká je úroveň odpovědnosti a pravomoci?

- 7.1 ☐ Rozhodně a přesně odpovídá
- 7.2 ☐ Převážně odpovídá
- 7.3 ☐ Spíše odpovídá
- 7.4 ☐ Spíše neodpovídá
- 7.5 ☐ Převážně neodpovídá
- 7.6 ☐ Rozhodně a vůbec neodpovídá

8. Domníváte se, že by bylo účelné zvýšit (V případě, že nemáte podřízené, přejděte na otázku č. 10):

A) Odpovědnost Vám podřízených stupňů řízení

- 8.1 ☐ Rozhodně ano
- 8.2 ☐ Převážně ano
- 8.3 ☐ Spíše ano
- 8.4 ☐ Spíše ne
- 8.5 ☐ Převážně ne
- 8.6 ☐ Rozhodně ne

B) Pravomoc Vám podřízených stupňů řízení

- 8.1 ☐ Rozhodně ano
- 8.2 ☐ Převážně ano
- 8.3 ☐ Spíše ano
- 8.4 ☐ Spíše ne
- 8.5 ☐ Převážně ne
- 8.6 ☐ Rozhodně ne

9. Domníváte se, že Vaši podřízení jsou schopni převzít vyšší odpovědnost a pravomoc:

- 9.1 ☐ Rozhodně ano
- 9.2 ☐ Převážně ano
- 9.3 ☐ Spíše ano
- 9.4 ☐ Spíše ne
- 9.5 ☐ Převážně ne
- 9.6 ☐ Rozhodně ne

10. Připouštíte nadřízený komunikaci či diskuzi?

- 10.1 ☐ Rozhodně ano
- 10.2 ☐ Převážně ano
- 10.3 ☐ Spíše ano
- 10.4 ☐ Spíše ne
- 10.5 ☐ Převážně ne
- 10.6 ☐ Rozhodně ne

11. Domníváte se, že Vaši nadřízení jsou ochotni delegovat odpovědnost a pravomoc na své podřízené?

- 11.1 ☐ Rozhodně ano
- 11.2 ☐ Převážně ano
- 11.3 ☐ Spíše ano
- 11.4 ☐ Spíše ne
- 11.5 ☐ Převážně ne
- 11.6 ☐ Rozhodně ne

12. Domníváte se, že na divizi existují rezervy, jejichž využití by lépe napomohlo plnit úkoly divize a organizace?

- 12.1 ☐ Rozhodně ano
- 12.2 ☐ Převážně ano
- 12.3 ☐ Spíše ano
- 12.4 ☐ Spíše ne
- 12.5 ☐ Převážně ne
- 12.6 ☐ Rozhodně ne

13. Jaká je kvalita provozní komunikace mezi zaměstnanci divize?

- 13.1 ☐ Rozhodně kvalitní
- 13.2 ☐ Převážně kvalitní
- 13.3 ☐ Spíše kvalitní
- 13.4 ☐ Spíše nekvalitní
- 13.5 ☐ Převážně nekvalitní
- 13.6 ☐ Rozhodně nekvalitní

14. Dochází někdy k věcným problémům ve spolupráci mezi zaměstnanci?

- 14.1 ☐ Rozhodně ano
- 14.2 ☐ Převážně ano
- 14.3 ☐ Spíše ano
- 14.4 ☐ Spíše ne
- 14.5 ☐ Převážně ne
- 14.6 ☐ Rozhodně ne

15. Jaký je výkon divize?

- 15.1 ☐ Je rozhodně a jednoznačně plynulý
- 15.2 ☐ Je převážně plynulý a bez problémů
- 15.3 ☐ Je spíše plynulý a bezproblémový
- 15.4 ☐ Je spíše méně plynulý a komplikovaný
- 15.5 ☐ Je převážně komplikovaný s řadou problémů
- 15.6 ☐ Je velmi komplikovaný s neustálými problémy

16. Vaše pozice:

- 16.1 ☐ ředitelka divize
- 16.2 ☐ finanční manažer
- 16.3 ☐ ekonomický manažer
- 16.4 ☐ HR Operations manažer
- 16.5 ☐ HR Office manažer
- 16.6 ☐ Administrativní podpora ekonomického týmu
- 16.7 ☐ HR konzultant (specialista)
- 16.8 ☐ HR asistent

Děkuji za Vaši pomoc, ochotu a čas, který jste věnovali tomuto dotazníku!

